



COMUNE DI CREMA

SEGRETERIA GENERALE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 2015/00166 DEL 27/04/2015
N. PROG.: 848

L'anno 2015, il giorno ventisette del mese di aprile, alle ore 14:30 presso la sede di Palazzo Comunale - si è riunita la Giunta Comunale all'uopo convocata.

Presiede: Il Sindaco - Stefania Bonaldi -

Partecipa: Il Segretario Generale - Maria Caterina De Girolamo -

Alla trattazione del presente argomento, risultano presenti (p) ed assenti (a) i Signori:

1	BONALDI STEFANIA	Sindaco	P	
2	BERETTA ANGELA	Vice Sindaco		Ag
3	BERGAMASCHI FABIO	Assessore	P	
4	SALTINI MORENA	Assessore	P	
5	VAILATI PAOLA	Assessore	P	
6	PILONI MATTEO	Assessore	P	
7	GALMOZZI ATTILIO	Assessore		Ag

OGGETTO: AGGIORNAMENTO SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE
LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

con deliberazione di Giunta n 2012/00122 del 19.03.2012 si procedeva alla approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente del Comune di Crema;

che il sistema adottato era concepito in conformità ai principi derivanti dal complesso ordinamento di cui alla legge 150/09 ed ai protocolli di Intesa intercorsi tra ANCI e CIVIT in ordine alle tematiche di cui in oggetto;

che il sistema di valutazione adottato e tuttora vigente si applica – articolo 1 della premessa metodologica- ai fini della misurazione della performance organizzativa individuale sia del personale dirigente che non dirigente;

che la coincidenza tra i misuratori della performance individuale dei dirigenti e del personale non dirigente è riscontrabile in più parti dell'attuale sistema di valutazione:

- **premesse metodologica, sub performance individuale:** *la performance individuale del personale dipendente, inclusi i Dirigenti e i Responsabili di aree di posizioni Organizzativa è correlata:*
 - a) *al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa dell'ente, così da creare uno stretto collegamento con la Performance organizzativa;*
 - b) *al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo;*

- c) *alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi,*
- **fissazione degli obiettivi e monitoraggio: attori e processo:** *ai dirigenti sono assegnati dal Sindaco obiettivi individuali che coincidono con gli obiettivi individuati dal PEG;*
- **la performance individuale:** *modalità della valutazione della performance individuale: la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dei dirigenti è svolta mediante i sistemi adottati dall'Ente, ai quali si rinvia;*
- **La valutazione della performance di dirigenti è collegata:**
 - per il 10% agli obiettivi di ente nel suo complesso (performance di ente);
 - per il 50% agli obiettivi contenuti nel PEG (performance organizzativa);
 - per il 40% alle competenze manageriali e professionali dimostrate , alla capacità di valutazione dei propri dipendenti, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

che in sede di OdV ed all'atto delle valutazioni delle prestazioni dirigenziali degli anni, in successione, 2012 e 2013, è progressivamente emersa la opportunità di una riformulazione del sistema che, senza scardinarne l'impianto complessivo, consentisse un uso più efficace degli indici di costruzione del giudizio finale, attualmente sbilanciato dal peso della reportistica di Ente ed organizzativa;

Che l'organismo di valutazione ha, infatti, rappresentato come :

- ✓ la meccanica dell'attuale sistema di valutazione possa condurre ad un allineamento verso l'alto della valutazione dei dirigenti:
- i. Non consentendo una efficace individuazione degli indici di scostamento tra obiettivi assegnati ed obiettivi reportati: la mancata o insufficiente elaborazione, a monte, di misure oggettive per definire i target dei servizi e delle attività può condurre, nella specie, ad una sensibile autoreferenzialità nei sistemi di programmazione e controllo dei risultati attesi;
- ii. ciò determina che gli obiettivi possano risultare schiacciati sulle attività operative e ordinarie e che presentino indicatori e target orientati a quello che si fa (indicatori di attività, appunto), piuttosto che al risultato che i nostri servizi e la nostra organizzazione può produrre per i cittadini;
- iii. non è riscontrabile nell'attuale sistema di valutazione una diagnostica delle performance rilevate idonea a sostenere e giustificare una reale differenziazione di valutazione della prestazione rilevata, distinta tra prestazioni dirigenziali e non dirigenziali;
- ✓ una quota significativa della valutazione dei dirigenti derivi dalla elaborazione dei medesimi dati di Performance organizzativa ed individuale già rilevati – con validazione a cura del dirigente medesimo-in sede di valutazione del personale non dirigente e delle Posizioni Organizzative;
- ✓ il mancato inserimento di elementi distintivi di forte valenza nell'ambito della valutazione del personale dirigente rispetto al personale non dirigente conduce ad un appiattimento sostanziale degli indici di valorizzazione delle prestazioni dei dirigenti, che restano sguarnite di sufficienti elementi di autonomia rispetto ai profili di performance di ente e di performance organizzativa;

Ritenuto, pertanto, evidente, come, fatto salvo il caso, descritto come residuale, di assegnazione di obiettivi dirigenziali non ricompresi nel PEG, ricorra una sostanziale coincidenza tra gli obiettivi assegnati alla struttura (personale non dirigente e Posizioni organizzative) e gli obiettivi assegnati direttamente ed esclusivamente ai dirigenti;

dato atto di come il sistema in vigore appaia, pertanto, carente di un metodo autonomo per valutare il raggiungimento degli obiettivi "fuori PEG" assegnati ai dirigenti che, invece, dovrebbero essere presidiati da elementi autonomi di efficacia e ponderazione in sede di valutazione finale delle prestazioni rese dagli stessi;

considerato, in altri termini, come manchi, o comunque non appaia sufficientemente sviluppato, un segmento di misurabilità delle azioni dirigenziali in quanto tali: la figura del dirigente appare sostanzialmente incardinata con la struttura di riferimento: e se ciò costituisce, per un verso,

elemento di buona organizzazione, in quanto radica la attività ed il ruolo del dirigente sull'area di competenza e sulle risorse umane assegnate, non consente, peraltro, una valutazione autonoma dell'apporto dirigenziale in ordine a specifici obiettivi, raggiungibili solo – o prevalentemente- in forza del pieno espletamento delle capacità professionali, dei saperi e della esperienza propri del dirigente medesimo;

considerato come si tratti, in questi termini, di esplodere e potenziare il concetto sotteso alla variabile per cui il sindaco può assegnare ai dirigenti anche obiettivi individuali non codificati nel PEG, purchè misurabili: tale sistema di amministrazione per obiettivi va potenziato, in modo da articolare il complesso della programmazione secondo livelli progressivi e concentrici di attività e di risultato:

- ✓ Obiettivi strategici assegnati direttamente ed in forma apicale al dirigente. Ciò non vuol dire che il risultato dovrà essere raggiunto dal dirigente da solo e non coinvolgendo la struttura di appartenenza (una sorta di uomo solo al comando): si tratta, per converso, di obiettivi caratterizzati dall'apporto specifico e qualificato del Dirigente, i quali obiettivi, senza tale apporto qualificato non potrebbero essere raggiunti;
- ✓ obiettivi strategico/operativi, assegnati in base a specifiche attese in termini di miglioramento, incremento ed innovazione di servizi, anche finanziati con risorse aggiuntive ai sensi dell'articolo 15 del CCNL /99;
- ✓ obiettivi di miglioramento di servizi /processi (obiettivi di PEG);

Tanto premesso, avendo acquisito e condiviso le considerazioni svolte dall'OdV, cui integralmente si rinvia;

Avendo acquisito, a margine della presente, il parere tecnico positivamente rilasciato, ai sensi dell'articolo 49 TUEL, dal Segretario Generale in qualità di Dirigente dell'area di Organizzazione e gestione del personale;

con voti unanimi espressi in forma palese, e dando atto come della presente deliberazione sarà data idonea informazione alle organizzazioni sindacali per i seguiti di competenza;

delibera

- 1) procedere alla riformulazione parziale dell'attuale sistema della Performance dei dirigenti, inserendo un modello di misurazione percentuale del fattore "obiettivi/risultati" specifico per i Dirigenti, con margini più o meno ampi di discrezionalità e responsabilità gestionale, definiti in sede di negoziazione e preordinati alla espansione del sistema di management per obiettivi;
- 2) Dare atto come il fattore di che si tratta innovi solo parzialmente l'attuale sistema di valutazione che già prevedeva la possibilità di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti, senza, tuttavia, annettere agli stessi un autonomo fattore di misurazione;
- 3) dare atto come la modifica apportata alla griglia di valutazione comporti una spinta verso fattori descrittivi di obiettivi strategici di direzione (MBO), la cui definizione, anche con riferimento agli elementi di misurazione finale, dovrà avvenire in sede negoziale tra i Dirigenti e l'Amministrazione;
- 4) Dare atto come detta fase negoziale debba essere preordinata:
 - i. alla individuazione degli obiettivi strategici e di processo, definiti in modo da evidenziare le capacità realizzative individuali del dirigente, e prevalentemente orientati alla:
 - ii. innovazione strategica mediante l'implementazione della azione amministrativa in relazione ai bisogni ed alle attese del cliente, sia esterno che interno;
 - iii. riqualificazione degli standard produttivi mediante processi di ammodernamento strutturale e infrastrutturale e di promozione di un sistema di qualità dei servizi offerti;
 - iv. razionalizzazione economica e finanziaria mediante un innalzamento del rapporto qualità/costi e di un piano di integrazione delle risorse finanziarie;

- 5) Riformulare, in coerenza di quanto motivato nelle premesse, la griglia di ponderazione delle prestazioni dei risultati dei Dirigenti, di cui al vigente sistema di valutazione, adottato con delibera di Giunta n... del..... così come segue:

- a) per il 10 agli obiettivi di ente nel suo complesso – (performance di ente): eliminato
- b) per il 20% agli obiettivi contenuti nel PEG- (performance organizzativa);
- c) per il 40% agli obiettivi strategici di direzione (MBO) che sono obiettivi del dirigente;
- c1) per il 40% alle competenze manageriali e professionali dimostrate, alla capacità di valutazione dei dipendenti, anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi; (Skill)

- 6) Dare atto come si renda necessario anche un adeguamento dei sistemi di reportistica in base alla quale:

- i. I fattori di cui alla lettera b) saranno valutati sulla base di una relazione del dirigente che illustri lo stato di attuazione e di raggiungimento dei risultati di settore (schede verdi e schede azzurre);
- ii. I fattori di cui alla lettera c) saranno valutati in base ad una relazione del dirigente che illustri lo stato di attuazione e le fasi di raggiungimento, anche strumentali, dell'obiettivo negoziato, indicando anche le criticità che ne abbiano comportato un parziale scostamento rispetto ai risultati attesi;
- iii. I fattori di cui alla lettera c1) saranno valutati in base alla relazione svolta dal Segretario Generale resa in termini conformi rispetto alla check list di cui al sistema di valutazione vigente;

- 7) Dare, pertanto, atto di come l'adeguamento apportato, secondo i criteri elaborati e condivisi con l'OdV, comporti altresì la introduzione, nel sistema della performance, di una fase sperimentale, per la cui attuazione sarà necessario individuare, in fase di negoziazione, specifici indicatori per ciascun obiettivo, consentendo di definire il risultato atteso e di misurare gli eventuali scostamenti;

- 8) Dare contestualmente atto della complessità dell'intervento adottato, ed inteso alla definizione di un modello di valutazione per obiettivi/risultati di specifica assegnazione ai dirigenti, per cui la giunta medesima si riserva di procedere a raffinzioni successive idonee:

- ✓ a pervenire ad una diagnosi contestuale che avvalorì gli obiettivi e ne fondi la congruenza con il contesto operativo;
- ✓ ad interrompere un possibile cortocircuito autoreferenziale della dichiarazione di obiettivi dirigenziali, formulati ed elaborati sull'impianto degli obiettivi di PEG e sulla performance di Ente;

- 9) Dare atto come, in conformità al presente deliberato, la Giunta procederà, in sede di adozione del Piano degli obiettivi, alla individuazione di alcuni obiettivi specifici, ritenuti strategici e che prevedano l'apporto professionale, operativo e decisionale da parte del dirigente, il quale, in sede di misurazione complessa della performance, potrà essere valutato secondo una percentuale non inferiore al 40% in base agli obiettivi di direzione, così come alla griglia di ponderazione dei risultati di cui retro;

- 10) Dare coerentemente atto di come in fase di valutazione finale sia necessario tradurre il processo di valutazione in una sintesi di misurazione di dati oggettivi (indicatori definiti e target da raggiungere) ed effetti prodotti, descritti in modo qualitativo e che, per questo è importante che il sistema di valutazione della Performance organizzativa e individuale del comune si sintetizzi in fasce di valutazione, piuttosto che in punteggi in centesimi.

- 11) Dare atto come tale accorgimento tecnico permetta di associare dei significati articolati (ad esempio, non adeguatezza, adeguatezza, eccellenza) nel rapporto tra obiettivo e risultato raggiunto, ed a tal fine rinviare integralmente alla parte descrittiva ed alla tabella di ponderazione elaborata, in forma di proposta, dall'OdV e qui integralmente recepita;
- 12) Disporre come, in via straordinaria e di entrata a regime delle modifiche adottate, per il solo anno 2015 e per le progettualità ad esso riferite, sarà possibile adottare una ponderazione di ingresso, propedeutica rispetto alla vigenza piena del nuovo sistema, così definita:
 - punto b) "Obiettivi di PEG – Performance organizzativa: incidenza **del 30%**;
 - Punto c) "Obiettivi strategici di direzione (MBO: incidenza **del 30%**;
 - Punto c1) "Competenze manageriali e professionali dimostrate, alla capacità di valutazione dei dipendenti anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi (Skill): incidenza **del 40%**
- 13) Dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, al fine di avviare, da subito, e con i nuovi criteri, la definizione del piano degli obiettivi e della Performance anno 2015, da adottare entro il termine acceleratorio fissato dall'Amministrazione, del 31/05/15;

(**) PARERI SULLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

- 1) Si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica della presente proposta di deliberazione

27/04/2015

Il capo settore
Maria Caterina De Girolamo

- 2) La presente proposta riguarda un adempimento di carattere amministrativo e non contiene riflessi finanziari diretti aggiuntivi rispetto agli appositi stanziamenti (per la particolare voce) assegnati in sede di Bilancio Preventivo 2015 al Responsabile del Settore competente (Risorse Umane). Parere favorevole.

27/04/2015

Il Ragioniere Capo
Mario Ficarelli

posta in votazione la suesposta proposta di deliberazione viene approvata con voti unanimi legalmente espressi ed altresì, con successiva unanime votazione, viene dichiarata immediatamente eseguibile

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to Stefania Bonaldi

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Maria Caterina De Girolamo

La presente deliberazione viene:
- inviata ai capigruppo consiliari

La presente deliberazione, viene pubblicata, mediante affissione all'Albo Pretorio il giorno 28/04/2015 rimanendovi per 15 gg. consecutivi, ai sensi e per gli effetti dell'art. 124 del D. Lgs. 18/8/2000 n. 267, e cioè a tutto il 13/05/2015

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Maria Caterina De Girolamo

Copia conforme all'originale.

28/04/2015