



# **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI**

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 501 in data 29/12/2023

Aggiornato con deliberazione di Giunta Comunale n. 4 in data 17/01/2024

## INDICE

## Sommarario

<b>PREMESSA</b> .....	3
<b>1. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b> .....	3
<b>2. IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO</b> .....	4
<b>3. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE</b> .....	4
<b>A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	5
<b>B. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	5
<i>B1. Obiettivi individuali</i> .....	6
<i>B2. Comportamenti organizzativi individuali</i> .....	7
<b>4. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO</b> .....	9
<b>5. TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	10
<b>6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b> .....	10
<b>7. DIFFERENZIAZIONE E VARIABILITA' DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b> .....	10

## PREMESSA

Il presente documento illustra la metodologia per la valutazione della performance dirigenziale del Comune di Como.

L'obiettivo finale della metodologia proposta è quello di valutare e incentivare il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministrazione, favorendo al tempo stesso l'assunzione di comportamenti organizzativi ritenuti coerenti con tale scopo.

### 1. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel definire una metodologia per la valutazione della performance occorre dichiarare, da subito, "un certo grado di soggettività" inevitabile della valutazione e del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al percorso di valutazione affinché la valutazione derivi da una pluralità di giudizi, formulati da soggetti diversi (Sindaco, Segretario, NIV ed eventuali altri interlocutori).

La principale funzione della metodologia è di definire i criteri su cui le decisioni devono fondarsi, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti e fornendo le condizioni per "interpretare i criteri di valutazione" in modo il più possibile omogeneo. All'interno del processo di valutazione occorre perciò distinguere diversi ruoli:

- l'*organo tecnico della valutazione*, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche ed operative al percorso della valutazione; svolge questo ruolo il Nucleo Indipendente di Valutazione (di seguito NIV), il cui compito è quello di presidiare la correttezza del sistema di valutazione dell'Ente e la sua applicazione nonché di valutare il grado di raggiungimento della performance;
- il *Segretario generale* che supporta la valutazione del grado di raggiungimento della performance e valuta i comportamenti organizzativi dei dirigenti;
- i *dirigenti*, soggetti destinatari del percorso di valutazione, ai quali i criteri della metodologia verranno applicati e con i quali ci si confronterà sul grado di raggiungimento dei risultati;
- la *Giunta*, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia di misurazione e valutazione e della relazione sulla performance;
- il *Sindaco*, titolare ultimo del processo valutativo della performance;
- le *organizzazioni sindacali*, per quanto di competenza.

## 2. IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dei dirigenti del Comune di Como viene definito in riferimento al ciclo della performance e al quadro normativo nonché ai contenuti presenti in:

- CCNL Dirigenti;
- Statuto;
- Regolamenti dell'Ente;
- Contrattazione decentrata interna (CDI).

La valutazione della performance dovrà, inoltre, avvenire secondo modalità che assicurino la coerenza con:

- il sistema di programmazione e *budgeting* in uso nell'ente (DUP, Bilancio, PIAO);
- la metodologia per la valutazione della performance dei dipendenti e delle posizioni di elevata qualificazione;
- gli altri strumenti di gestione del personale.

A partire da tali premesse, per strutturare il sistema di misurazione e valutazione della performance è necessario definire gli ambiti della valutazione, il processo di valutazione e i fattori di valutazione e i relativi pesi.

## 3. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE

Gli ambiti della valutazione dei dirigenti sono 2:

<b>Ambiti di valutazione</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutatore</b>
A ) Performance organizzativa	30%	NIV
B) Performance individuale di cui:	70%	
B.1 Obiettivi (30%)		NIV
B.2 Comportamenti organizzativi individuali (40%)		SG (eventuale correttivo del Sindaco) NIV
<b>Totale performance</b>	<b>100%</b>	

## A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. L'ambito della Performance Organizzativa viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori (massimo 10 per ogni ciclo di valutazione), definiti dal NIV insieme al Segretario in sede di programmazione. Essi possono riferirsi ad esempio a: livello medio del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali dei Dirigenti; situazione economico-finanziaria e patrimoniale; organizzazione e risorse umane; trasparenza e anticorruzione, salute e sicurezza sul luogo di lavoro, privacy e tutela dei dati personali; sistemi informativi ed informatici dell'ente, accessibilità fisica e digitale dei servizi. Gli esiti della performance organizzativa hanno il medesimo impatto su tutti i Dirigenti e determinano lo stesso punteggio numerico nella loro valutazione.

L'ambito della Performance organizzativa ha un peso pari al **30%** della valutazione di ciascun Dirigente.

### Il percorso di valutazione della performance organizzativa

La **Performance organizzativa** attesa viene definita all'inizio di ogni ciclo della performance, in riferimento ad uno o più indicatori di risultato e/o di impatto, costruiti in base alle priorità dell'Amministrazione e tenendo conto del trend degli anni precedenti.

Il monitoraggio e la valutazione del grado di raggiungimento sono di competenza del NIV, che sulla base dei dati raccolti e di specifici report ed eventualmente di interlocuzioni con alcuni ruoli chiave dell'Ente, formula la valutazione dopo un confronto con il Sindaco.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10 per ogni indicatore. La media finale viene riparametrata rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,30.

## B. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance Individuale esprime il contributo fornito da ogni Dirigente in termini di risultati e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. L'ambito della Performance Individuale è rappresentato dagli Obiettivi individuali (da 3 a 5 per ciascun Dirigente tra obiettivi individuali assegnati esclusivamente a un dirigente e obiettivi intersettoriali assegnati a due o più dirigenti) e dai Comportamenti organizzativi, articolati in fattori definiti nell'allegata scheda (Mod. 3).

L'ambito della Performance individuale ha un peso pari al **70%** della valutazione di ciascun Dirigente, di cui 30% in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati ed il 40% in riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali.

### **B1. Obiettivi individuali**

In merito agli obiettivi individuali, il NIV procede ad attribuire un peso ad ogni obiettivo assegnato che concorrerà a determinare la premialità potenziale di ogni dirigente.

Di seguito l'elenco dei fattori che determinano il peso ed il relativo punteggio:

<b>Fattori</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Complessità amministrativa, tecnica gestionale</b> richiesta per la realizzazione dell'obiettivo (grado di innovatività, pluralità dei soggetti coinvolti, rischio gestionale connesso all'obiettivo, ecc.)	Da 0 a 10 punti
<b>Rilevanza strategica dell'obiettivo in riferimento al programma di mandato del Sindaco e alle priorità strategiche dell'Amministrazione</b>	Da 0 a 15 punti
<b>Significatività finanziaria</b> connessa alla realizzazione dell'obiettivo (utilizzo di ingenti risorse, complessità del loro reperimento, evidenza di risparmi ed economie, ecc.)	Da 0 a 5 punti
<b>Impatto sull'utenza esterna:</b> evidenza del collegamento tra l'obiettivo e la risposta ai bisogni dei cittadini nonché dei vantaggi e dei benefici che la realizzazione dell'obiettivo comporta per cittadini e territorio	Da 0 a 10 punti
<b>Punteggio massimo assegnabile</b>	<b>Totale 40 punti</b>

Nell'assegnazione del peso il NIV terrà conto della descrizione dell'obiettivo e anche della qualità degli indicatori (meri indicatori di attività, ad esempio, possono non rendere apprezzabile l'impatto sull'utenza esterna).

Sul fattore Rilevanza strategica rispetto al programma di mandato si esprime il Sindaco.

#### **B1. Il percorso di valutazione degli obiettivi individuali**

Gli **obiettivi della Performance individuale** vengono definiti dall'Amministrazione all'inizio di ogni ciclo della performance ed assegnati ai Dirigenti. Ogni obiettivo è rappresentato da più fasi tempificate e corredate da uno o più indicatori di risultato e/o di impatto.

Ad ogni obiettivo individuale viene assegnato un peso, che ne rappresenta la rilevanza

all'interno della programmazione del Comune di Como. Nel processo di pesatura il NIV potrà avvalersi del contributo dei Capi Area di competenza ed eventualmente essere coinvolti nella ridefinizione di indicatori e target.

Il monitoraggio e la valutazione del grado di raggiungimento sono di competenza del NIV, che sulla base di specifici report ed eventualmente di confronti con i Dirigenti, formula la valutazione dopo un confronto con il Sindaco. Anche in questa fase il NIV potrà avere una interlocuzione privilegiata con i Capi Area, per la rendicontazione e la valutazione dei risultati della propria area di competenza.

La valutazione degli obiettivi è effettuata utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10.

La media finale della valutazione degli obiettivi individuali per ciascun dirigente viene riparametrata rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,30.

### **B1. Il percorso finalizzato al calcolo della liquidazione**

Ai fini della liquidazione, il budget potenziale risultante per gli obiettivi (30% del totale disponibile) viene suddiviso per la media generale risultante dalla sommatoria delle medie di tutti i dirigenti, determinando il "valore punto", quest'ultimo viene moltiplicato per il punteggio medio raggiunto da ciascun dirigente determinando il potenziale valore economico da riproporzionare in relazione alla percentuale di raggiungimento.

$$\text{Formula tipo: } BP/MT = VP$$

$$VP*MD = PA$$

laddove:

BP = budget potenziale (30% del budget a disposizione per la premialità)

MT = media totale degli obiettivi di tutti i dirigenti

VP = valore punto determinato dalla sommatoria delle medie di tutti i dirigenti

MD = media degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente

PA = punteggio complessivo ai fini della liquidazione

### **B2. Comportamenti organizzativi individuali**

I comportamenti organizzativi individuali sono articolati nelle seguenti tipologie:

- capacità di governance tecnica e comunicazione;
- capacità di Pianificazione e controllo;

- capacità organizzative;
- flessibilità e innovazione.

Tali tipologie sono ulteriormente declinate in categorie di comportamento riportate nella scheda di valutazione allegata e parte integrante della presente metodologia (Mod. 3).

## **B2. Il percorso di valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**

La valutazione dei **comportamenti organizzativi individuali** viene effettuata sulla base delle tipologie di comportamento descritti ed illustrati nell'Allegata scheda (Mod. 3).

La valutazione dei comportamenti è effettuata utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10.

Il punteggio finale della valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascun dirigente viene riparametrato rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,40.

La valutazione del comportamento organizzativo è di competenza del Segretario, che motiva le valutazioni qualora insufficienti (inferiori a 6/10). Il Segretario propone la valutazione al Sindaco, che, sulla base di motivate argomentazioni, può apportare un correttivo fino al massimo del +/- **30%** sul totale della valutazione del comportamento organizzativo individuale. Il ruolo del NIV è quello di presidiare la correttezza metodologica di tale processo valutativo.

In considerazione della rilevanza del comportamento organizzativo all'interno della valutazione generale, si prevede che, se la valutazione del comportamento organizzativo individuale, dopo l'eventuale correttivo del Sindaco, è inferiore a 6/10, la valutazione si considera negativa e non consente al dirigente l'accesso alla premialità (a prescindere dal grado di raggiungimento della Performance organizzativa e degli obiettivi di Performance individuale).

Infine, il Presidente del NIV comunica gli esiti della valutazione ai singoli Dirigenti e raccoglie eventuali osservazioni in merito.

Schema riepilogativo degli ambiti di valutazione e del ruolo dei soggetti coinvolti:

Ambiti di valutazione	Peso	RUOLI				
		SINDACO	SEGRETARIO	NIV	CAPI AREA	DIRIGENTI
<b>A ) Performance organizzativa</b>	<b>30%</b>					
Definizione indicatori		indicazione priorità e ambiti	supporto metodologico	supporto metodologico	proposte	proposte
Valutazione Performance organizzativa				responsabilità primaria		
<b>B) Performance individuale di cui:</b>	<b>70%</b>					
<b>B.1 Obiettivi (30%)</b>						
Definizione e assegnazione obiettivi		responsabilità primaria	supporto metodologico	supporto metodologico	proposte	proposte
Pesatura Obiettivi		Indicazioni sulla voce <i>Rilevanza strategica</i>		responsabilità primaria	interlocuzione con NIV	
Monitoraggio risultati				responsabilità primaria	interlocuzione con NIV	report di monitoraggio
Valutazione risultati		approvazione Relazione Performance		responsabilità primaria e proposta di valutazione al Sindaco	interlocuzione con NIV	report attuazione obiettivi
<b>B.2 Comportamenti organizzativi (40 %)</b>						
Definizione fattori di valutazione		indicazioni priorità e competenze necessarie	responsabilità condivisa con NIV	responsabilità condivisa con Segretario		proposte
Valutazione intermedia risultati			responsabilità primaria			
Valutazione risultati		contributo alla valutazione + - 30%	responsabilità primaria e colloquio valutazione	presidio correttezza processo valutativo		colloquio valutazione

### Il percorso finalizzato al calcolo della liquidazione

A conclusione del processo valutativo, al fine della liquidazione della premialità, si applicano i seguenti coefficienti correttivi al punteggio complessivamente raggiunto:

PUNTEGGIO	COEFFICIENTE/ MOLTIPLICATORE
< 7	0,7
> 7	1
> 8	1,1
> 9	1,3

## 4. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

La fase di monitoraggio rappresenta un momento molto significativo del ciclo della performance. Essa rappresenta l'occasione per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e della performance organizzativa, rilevare eventuali criticità e correttivi ed eventualmente, a fronte di cause esogene o diversi orientamenti dell'Amministrazione, valutare la possibilità di modificare obiettivi e/o indicatori.

Il monitoraggio è di competenza del NIV, che riceve adeguati report da parte dei dirigenti entro il 31 agosto e conclude il monitoraggio entro il 30 settembre valutando la possibilità di variazioni della programmazione.

## **5. TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Al fine di garantire il rispetto dei tempi previsti dalla presente metodologia:

- entro il mese di gennaio di ciascun anno sono definiti gli obiettivi (B.1) riferiti all'anno in corso e sono inseriti nella sotto sezione Performance del PIAO;
- entro il mese di febbraio il NIV ne effettua la pesatura;
- entro la fine del mese di agosto i Dirigenti trasmettono al NIV i report di monitoraggio, che li verifica entro settembre, anche al fine delle eventuali successive variazioni di programmazione;
- entro febbraio dell'anno successivo i Dirigenti dovranno produrre i report finali sullo stato di attuazione della performance attesa.

L'iter si conclude entro giugno, ultimato il processo di valutazione ed approvata la Relazione sulla Performance, cui segue il documento di validazione a cura del NIV.

## **6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Le procedure di conciliazione sono disciplinate dal Regolamento sul ciclo della performance cui si rinvia.

## **7. DIFFERENZIAZIONE E VARIABILITA' DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**Il premio è disciplinato dal CCNL per la Dirigenza e dal CDI vigenti tempo per tempo.**

Il premio di differenziazione della retribuzione di risultato può essere attribuito ai dirigenti che abbiano conseguito il punteggio complessivo finale pari o superiore a 9/10 così come risultante dalla scheda di valutazione complessiva (Mod. 3).

La base di calcolo per definire il valore medio pro capite è costituita dai soli dirigenti che abbiano conseguito un punteggio di 7/10.

## ALLEGATI

- Scheda tipo Performance Organizzativa Mod. 1
- Scheda tipo obiettivi Mod. 2
- Scheda tipo di valutazione della performance individuale Mod. 3

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

Fasi ex ante				Report ex post	
N.	Tipologia di performance organizzativa	Indicatore	Target	Risultato	Note sul risultato
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					
7)					
8)					
9)					
10)					

<b>SETTORE</b>	
<b>RESPONSABILE</b>	
<b>CENTRO PEG</b>	

<b>LINEA DI MANDATO DEL SINDACO</b>	
<b>OBIETTIVO OPERATIVO TRIENNALE DI DUP</b>	
<b>TITOLO OBIETTIVO</b> (massimo 2 righe)	
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b> (massimo 5 righe)	

Fasi ex ante				Report ex post	
N.	Descrizione delle fasi di attività	Mese inizio	Mese fine	Mese di conclusione	Note sull'andamento delle fasi (massimo 2 righe)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

Indicatori ex ante				Report ex post	
N.	Descrizione indicatore	Tipologia di indicatore	Target	Risultato	Note sull'andamento degli indicatori (massimo 2 righe)
1)					
2)					
3)					
4)					

(*) Report complessivo sul grado di raggiungimento dell'obiettivo (massimo 10 righe)

(\*) Il report deve contenere gli indicatori e/o una breve relazione sull'impatto del risultato dell'obiettivo sull'utenza finale e sui bisogni da soddisfare

## Scheda di valutazione delle performance Dirigenti: anno \_\_\_\_\_

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Settore

### A. Performance organizzativa

<i>Ex - ante</i>			<i>Ex - post</i>	
Performance organizzativa (Riferimento al PIAO)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
Tipologia di performance organizzativa				
			<b>Valutazione performance organizzativa</b>	<b>#DIV/0!</b>
			<b>Peso performance organizzativa</b>	<b>0,30</b>

### B. Performance individuale di cui:

#### B.1 Obiettivi individuali

<i>Ex - ante</i>				<i>Ex - post</i>	
Obiettivo (Riferimento al PIAO)	Peso	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione
Descrizione obiettivo 1					

	-				
Descrizione obiettivo 2	-				
Descrizione obiettivo 3	-				
Descrizione obiettivo 4	-				
Descrizione obiettivo 5	-				
				<b>Valutazione obiettivi individuali</b>	<b>#DIV/0!</b>
				<b>Peso obiettivi individuali</b>	<b>0,30</b>

## B.2 Comportamenti organizzativi individuali

<i>Ex - ante</i>			<i>Ex post</i>
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Valutazione
<b>Capacità di governance tecnica e comunicazione</b>	<i>Governance</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	
	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna	
<b>Capacità di Pianificazione e controllo</b>	<i>Capacità di programmare</i>	Attendibilità delle previsioni di entrata e di spesa	
	<i>Capacità di rappresentare la performance attesa</i>	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Capacità di rappresentare la performance conseguita</i>	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione	
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	

<b>Capacità organizzative</b>	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	<i>Coordinamento intersettoriale (riferito ai Dirigenti di Area)</i>	Capacità di coordinare i Dirigenti di Settore appartenenti alla propria Area, attraverso una efficace attività di comunicazione e supervisione
	<i>Coordinamento interno al Settore (riferito ai Dirigenti di Settore)</i>	Capacità di coordinare i responsabili dei Servizi del proprio Settore, attraverso una efficace attività di comunicazione e supervisione
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
	<i>Capacità di valutazione e differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato
<b>Flessibilità e innovazione</b>	<i>Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa</i>	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto
	<i>Propositività e capacità innovazione</i>	Proattività e tendenza al miglioramento

<b>Valutazione comportamenti</b>	#DIV/0!
<b>Correttivo positivo del Sindaco</b>	
<b>Correttivo negativo del Sindaco</b>	
<b>Valutazione finale comportamenti</b>	#DIV/0!
<b>Peso comportamenti</b>	<b>0,40</b>

<b>Valutazione complessiva</b>	#DIV/0!
--------------------------------	---------

EX ANTE		EX POST	
Luogo	Como	Luogo	Como
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	