

METODOLOGIA  
DI  
VALUTAZIONE  
DELLE  
PRESTAZIONI DIRIGENZIALI



## INDICE

1. Premessa.....	4
2. I soggetti coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni .....	4
3. La valutazione delle prestazioni .....	5
3.1 Gli ambiti di valutazione .....	5
3.2 Obiettivi: definizione, misurazione e valutazione.....	6
3.3 Performance del dirigente .....	7
3.4 Performance di settore.....	9
3.5 Premio di competitività .....	10
4. Percorso e tempi della valutazione.....	10
ALLEGATO A- obiettivi .....	12
ALLEGATO B- performance del dirigente.....	14
ALLEGATO C- Performance di settore.....	17
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	19

## 1. PREMESSA

Il presente documento illustra la metodologia per la valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Como.

L'obiettivo finale della metodologia proposta è quello di incentivare il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'amministrazione e dagli stessi dirigenti del Comune di Como, favorendo al tempo stesso l'assunzione di comportamenti organizzativi ritenuti coerenti con tale scopo. Il tutto, senza tralasciare l'importanza dell'attuazione delle attività ordinarie dell'Ente.

## 2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Nell'accingersi a definire una metodologia per la valutazione delle prestazioni occorre dichiarare, da subito, un certo grado di soggettività inevitabile del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo di valutazione, affinché la valutazione derivi da una pluralità di giudizi, formulati da soggetti diversi.

La principale funzione della metodologia è di definire dei criteri su cui la soggettività delle decisioni deve 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 problema della valutazione; svolge questo ruolo il Nucleo Indipendente di valutazione, il cui compito è quello di proporre alla Giunta una metodologia adeguata alle esigenze dell'ente e, dopo la sua approvazione da parte della Giunta stessa, di applicarla;
- i *dirigenti oggetto di graduazione*, soggetti attivi del percorso di valutazione, con cui i criteri generali della metodologia sono stati discussi e condivisi. Essi dovranno essere anche informati della presente metodologia;
- la *Giunta*, che rappresenta l'organo deputato all'applicazione della metodologia ;

- le *organizzazioni sindacali*, per quanto di competenza.

### 3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La proposta per il Comune di Como non può che richiamarsi:

- allo Statuto;
- al CCNL;
- al regolamento per il funzionamento degli uffici e dei servizi.
- al regolamento sul ciclo delle performance

La valutazione delle prestazioni dovrà inoltre avvenire secondo modalità che assicurino la coerenza con:

- la metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali;
- il sistema di programmazione e *budgeting* in uso nell'ente (DUP, PDO, PIANO DELLE PERFORMANCE/PEG, ecc.);
- la metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e delle posizioni organizzative/alte professionalità

Per la valutazione delle prestazioni è necessario:

- definire gli ambiti della valutazione
- esplicitare i fattori di valutazione dei comportamenti ed attribuire i relativi pesi;
- definire il sistema dei punteggi e delle valutazioni.

#### 3.1 *Gli ambiti di valutazione*

Gli ambiti di valutazione sono 3:

a) Gli obiettivi:

Gli obiettivi sono negoziati ogni anno dal Dirigente con l'Amministrazione; la proposta di valutazione del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata dal Nucleo Indipendente di Valutazione, visti i report prodotti dai dirigenti.

b) Performance del dirigente:

Questo ambito di valutazione si basa sull'analisi delle "aree di valutazione"; la proposta di valutazione della performance del dirigente sarà effettuata dal Segretario Generale, sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione.

c) Performance di settore:

Considera il livello espresso dal settore nella fornitura dei servizi interni/esterni e viene valutato dal NIV, tramite appositi report del Segretario Generale.

<i>Ambiti di valutazione</i>	<i>Dirigenti (peso)</i>	<i>Valutatore</i>
OBIETTIVI	40	Segretario Generale e Nucleo Indipendente di Valutazione
PERFORMANCE DEL DIRIGENTE	40	Segretario Generale sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione
PERFORMANCE di SETTORE	20	Segretario Generale e Nucleo Indipendente di Valutazione
<b>Totale performance</b>	<b>100</b>	

- d) nell'ipotesi in cui non dovesse trovare applicazione in una annualità l'ambito "Performance di Settore", il peso 20 verrà interamente attribuito all'ambito di valutazione "Performance del Dirigente".

### 3.2 Obiettivi: definizione, misurazione e valutazione

In relazione all'ambito "obiettivi", ad ogni dirigente verranno assegnati con Piano delle Performance /PEG un numero pari a 5 obiettivi, oltre eventuali obiettivi trasversali proposti dal Segretario Generale per tutti i dirigenti.

Il NIV procederà ad attribuire un peso agli obiettivi assegnati e contestualmente sarà definito un budget potenziale per ciascun obiettivo (vedi allegato A)

<b>Fattori</b>	<b>Punteggio</b>
complessità amministrativa, tecnica gestionale	min 1- max 10 pts
rilevanza strategica	min 1 – max 15 pts
Significatività finanziaria	min 1 – max 5 pts
Impatto sull'utenza esterna	Min 1 - max 10 pts
<b>Punteggio massimo assegnabile</b>	<b>40 punti</b>

Al termine dell'esercizio si procederà alla misurazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli indicatori/fasi definiti in sede di programmazione.

Il NIV procederà con la valutazione secondo l'apposita scala (si rimanda alla tabella 1 allegato A).

### *3.3 Performance del dirigente*

Per questo ambito sono individuate 6 aree di valutazione, corrispondenti ad altrettanti comportamenti organizzativi individuali oggetto di valutazione da parte del Segretario Generale, sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione, come segue:

#### **1. Area di valutazione: Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi**

**Fattore 1:** Supporto dato alla Pianificazione Strategica degli organi di indirizzo politico ed alla conseguente realizzazione.

**Descrizione sintetica:** Capacità facilitatoria in grado di dirimere e prevenire problematiche, finalizzata alla realizzazione degli obiettivi strategici.

**Fattore 2:** Capacità di definizione degli obiettivi del Piano delle Performance in pieno raccordo con il programma di mandato.

**Descrizioni sintetica:** Analisi approfondita del programma di mandato e suoi sviluppi, con spirito di appartenenza "all'Organizzazione Comune".

**Fattore 3:** Capacità di programmare l'attività operativa propria e dei propri collaboratori e di rispettare ed anticipare i tempi di procedimento.

**Descrizione sintetica:** Attitudine a precedere con compiuta programmazione gli eventi lavorativi governandone i tempi nel rispetto delle regole.

#### **2. Area di valutazione: Capacità d'iniziativa**

**Fattore 1:** Autonomia nello sviluppo delle attività accompagnata da capacità di collaborazione e flessibilità.

**Descrizione sintetica:** Dimostrare l'attitudine ad autonome iniziative garantendo collaborazione e flessibilità.

**Fattore 2:** Capacità di apportare costantemente innovazione nei servizi e nella attività amministrativa.

**Descrizione Sintetica:** Sentire l'innovazione come risorsa imprescindibile per lo sviluppo dei servizi e per la crescita dell'organizzazione.

**3. Area di valutazione: Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna**

**Fattore 1:** Capacità di gestione delle relazioni interpersonali con atteggiamento collaborativo nei confronti del coordinatore, di colleghi e amministratori.

**Descrizione sintetica:** Attitudine all'ascolto e capacità empatiche, evitando comportamenti lamentosi e di autocommiserazione, con orientamento e contributi finalizzati ai risultati.

**Fattore 2:** Orientamento al servizio e capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni.

**Descrizione sintetica:** Massima disponibilità nei confronti degli utenti finali interni ed esterni con approccio proattivo e risolutivo.

**4. Area di valutazione: Adeguatezza delle conoscenze**

**Fattore 1:** Adeguatezza delle conoscenze specialistiche necessarie per ricoprire la posizione dirigenziale.

**Descrizione sintetica:** Attitudine a considerare le conoscenze come punto di partenza e non d'arrivo, affinandole con l'aggiornamento formativo ed altri strumenti anche a carattere relazionale.

**Fattore 2:** Adeguatezza delle conoscenze relative ai principi che governano i contesti organizzativi e gli ambienti di lavoro.

**Descrizione sintetica:** Orientamento da un modello di leadership variegato rispetto sia ai contesti organizzativi che agli ambienti di lavoro. Propensione all'autocritica costruttiva.

**5. Area di valutazione: Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate.**

**Fattore 1:** Orientamento all'ottimizzazione delle risorse economiche / finanziarie.

**Descrizione sintetica:** Propensione ad analizzare attentamente le richieste di risorse in piena sintonia con il fabbisogno reale, evitando ritardi alla chiusura del bilancio

previsionale ed impedimento ad altri settori di utilizzare le risorse, risultate inutilizzate nel corso della gestione.

**Fattore 2:** Orientamento all'ottimizzazione delle risorse tecnologiche strumentali.

**Descrizione Sintetica:** Attitudine a valutare in adeguatezza le tecnologie strumentali come risorse organizzative.

#### **6. Area di valutazione: Capacità di gestione delle risorse umane assegnate**

**Fattore 1:** Capacità di gestire ed eliminare la conflittualità interna e motivare un clima motivante.

**Descrizione sintetica:** Orientamento ad una analisi della conflittualità distinta da fisiologica dialettica propositiva e di crescita. Consapevolezza della sfera motivazionale quale sfera personale per la crescita e la produttività dei collaboratori.

**Fattore 2:** Capacità di sviluppo professionale dei collaboratori.

**Descrizione sintetica:** Consapevolezza ed individuazione degli strumenti idonei per la crescita professionale dei collaboratori.

**Fattore 3:** Capacità di valutare i propri collaboratori in differenziazione.

**Descrizione sintetica:** Piena consapevolezza che la differenziazione è garanzia di equità.

### *3.4 Performance di settore*

In relazione all'ambito "performance di settore", si procederà alla misurazione del livello espresso dal settore nella fornitura dei servizi interni/esterni e valutato dal NIV tramite appositi report del Segretario Generale.

I fattori di valutazione considerati sono i seguenti:

- Puntualità ed efficienza nello sviluppo delle funzioni dell'Ente
- Qualità del supporto fornito agli altri settori
- Rapidità nel rispondere alle esigenze dell'Ente
- Qualità percepita dall'utenza esterna, rilevata tramite apposito sistema centralizzato

e "pesano" complessivamente 20 punti (è il "peso" attribuito all'ambito di valutazione di cui trattasi).

Per gli aspetti riguardanti la determinazione del budget potenziale si rinvia all'allegato C.

### 3.5 Premio di competitività

Il “premio della competitività” è volto a premiare i Dirigenti (in numero non superiore a 5) che siano risultati “migliori” ( $\geq$  al 75%) nella valutazione complessiva dei tre ambiti della performance individuale.

Il “premio della competitività” è alimentato nel modo seguente:

- con le risorse derivanti dalla differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” (pari al 40% dello stanziamento del Fondo per la retribuzione di risultato) assegnato all’ambito OBIETTIVI ASSEGNATI ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione;

- con le risorse derivanti dalla differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” (pari al 40% o 60% dello stanziamento del Fondo per la retribuzione di risultato) assegnato all’ambito PERFORMANCE DEL DIRIGENTE ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione;

- con le risorse derivanti dalla differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” (pari al 20% dello stanziamento del Fondo per la retribuzione di risultato) assegnato all’ambito PERFORMANCE DI SETTORE ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione.

Il Segretario generale stabilisce la quota compresa tra il 10 % ed il 75% dei residui come sopra determinati e che costituisce il Premio della Competitività da distribuire fra i dirigenti risultanti più performanti (i migliori 5 con valutazione  $\geq 75\%$ )

Nel caso in cui vi siano dei punteggi di pari merito si terrà conto dei decimali.

## 4. PERCORSO E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

Al fine di garantire il rispetto dei tempi previsti dalla presente metodologia i Dirigenti dovranno, entro la metà del mese di febbraio di ciascun anno, presentare all’ufficio di Segreteria Generale gli obiettivi riferiti all’anno in corso, concordati con l’Assessore di riferimento, per dar modo al Nucleo Indipendente di valutazione di effettuare la pesatura. Entro la fine del mese di marzo i dirigenti dovranno far pervenire all’Ufficio Segreteria Generale i report finali sullo stato di attuazione del Piano delle performance /Piano Esecutivo di Gestione dell’anno appena concluso. Questo, al fine di assicurare una tempestiva conclusione dell’iter valutativo e, di conseguenza, una tempestiva liquidazione degli incentivi maturati.

Il dirigente valutato, qualora non ritenga corretta la valutazione ottenuta, seguirà le procedure di conciliazione di cui all'art.11 lettera a del regolamento sul ciclo delle performance.

## ALLEGATO A- OBIETTIVI

Di seguito si riportano le modalità operative per la determinazione di un “budget potenziale” per gli obiettivi assegnati

Il *budget potenziale* ( $B_{obDIR}$ ) è il risultato dell’applicazione della seguente formula:

$$B_{obDIR} = B_{pm} * P_{im}$$

dove:

- $B_{pm}$  è il valore dato dal rapporto tra “AMMONTARE QUOTA FONDO PRODUTTIVITÀ” ( $B_{OB}$ ) e “SOMMA PESATURA MEDIA DEGLI OBIETTIVI DEL DIRIGENTE I-ESIMO” ( $S$ )
- $P_{im}$  è un valore dato dalla “MEDIA DELLA PESATURA DEGLI OBIETTIVI DEL DIRIGENTE I-ESIMO”

L’importo così determinato costituisce il budget assegnato che sarà liquidato al Dirigente qualora in sede di valutazione si verifichi il conseguimento del punteggio massimo (40 punti).

Se nella fase di valutazione finale si determina uno scostamento rispetto al budget “potenziale” assegnato, la differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione alimenterà il “residuo” dal quale si attingerà la quota destinata al c.d. “PREMIO DELLA COMPETITIVITÀ”.

### *Misurazione raggiungimento obiettivi assegnati*

Al termine dell’anno di riferimento, per ogni obiettivo assegnato al Dirigente con il Piano Esecutivo di Gestione, il Nucleo Indipendente di valutazione procede alla “MISURAZIONE” del grado di raggiungimento dell’obiettivo i-esimo, secondo una scala percentuale da 0% a 100% (**Perci**)

Successivamente, si calcola il c.d. “peso medio ponderato” ( $P_{MP}$ ), il cui risultato è dato dall’applicazione della seguente formula:

$$P_{MP} = MEDIA(P_i * Perc_i) \text{ (valore da 1 a 40)}$$

La “scala” dei valori per “pesare” gli **OBIETTIVI ASSEGNATI** è la seguente:

Tabella 1

CRITERIO	SCALA DEI VALORI	PUNTEGGIO DISPONIBILE
<b>1- complessità amministrativa, tecnica, gestionale</b> <b>10 PUNTI</b>	1 = Scarso	Da 1 a 10
	3 = Basso	
	6 = Medio	

	8 = Alto	
	10 = Elevato	
<b>2- rilevanza strategica 15 PUNTI</b>	1 = Scarsamente attinente agli obiettivi di mandato	Da 1 a 15
	5 = Debolmente attinente agli obiettivi di mandato	
	9 = Mediamente attinente agli obiettivi di mandato	
	12 = Altamente attinente agli obiettivi di mandato	
	15 = ELEVATAMENTE attinente agli obiettivi di mandato	
<b>3- Significatività finanziaria 5 PUNTI</b>	1 = Scarso	Da 1 a 5
	2 = Basso	
	3 = Medio	
	4 = Alto	
	5 = Elevato	
<b>4- Impatto sull'utenza esterna 10 PUNTI</b>	1 = Scarso	Da 1 a 10
	3 = Basso	
	6 = Medio	
	8 = Alto	
	10 = Elevato	

#### *Valutazione raggiungimento obiettivi assegnati*

Il raggiungimento totale di un obiettivo può essere ostacolato da fattori/eventi non programmabili ed a volte non recepibili in tempo utile negli strumenti di programmazione. Quindi, può accadere che il mancato pieno raggiungimento di un obiettivo non sia imputabile a mancanza di capacità del dirigente responsabile.

Differenziare dunque la Misurazione dalla Valutazione permette di effettuare una rendicontazione degli obiettivi di PEG corretta, e quindi anche la rendicontazione strategica eventualmente collegata, senza penalizzare la valutazione.

La **VALUTAZIONE** è effettuata dal Nucleo Indipendente di Valutazione, che definisce, dopo apposito colloquio con il Dirigente, il valore da attribuire all'ambito **OBIETTIVI ASSEGNATI (VOA)**. Il valore così determinato potrà coincidere con **PMP** o assumere un valore superiore ( $V_{OA} > P_{MP}$ ) se adeguatamente motivato.

## ALLEGATO B- PERFORMANCE DEL DIRIGENTE

### *Performance del Dirigente*

Per determinare il “budget potenziale” per Dirigente, è necessario procedere alla definizione della quota del Fondo per la retribuzione di risultato (**40%, elevato al 60% nei casi in cui nell’anno non sia attivato l’ambito Performance di Settore**) da destinare all’ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE;

Il relativo *budget potenziale* per Dirigente è il risultato dell’applicazione della seguente formula:

$$B_{\text{perfDIR}} = \text{BF}/N_{\text{dir}}$$

dove:

- **BF** è il valore rappresentato dalla “quota” (40% o 60%) del Fondo per la retribuzione di risultato destinato all’ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE
- **N<sub>dir</sub>** è il “numero” dei Dirigenti.

L’importo così determinato costituisce il budget assegnato che sarà liquidato al Dirigente qualora in sede di valutazione si verifichi il conseguimento del punteggio massimo (40 punti ovvero 60 punti).

Se nella fase di valutazione finale si determina uno scostamento rispetto al budget “potenziale” assegnato, la differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione, alimenterà il “residuo” dal quale si attingerà la quota destinata al c.d. “PREMIO DELLA COMPETITIVITÀ”.

### *Valutazione della Performance del Dirigente*

La valutazione della Performance del Dirigente è operata dal Segretario Generale con il supporto del Nucleo di valutazione come segue:

Ipotesi 1 nella quale l’ambito di valutazione abbia assegnati 40 punti:

PUNTI DISPONIBILI SU 40	AREA DI VALUTAZIONE	SCALA DEI VALORI FINO 40 PTI E PUNTEGGIO DISPONIBILE
6,66	Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale
6,66	Capacità d'iniziativa	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale
6,66	Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale
6,66	Adeguatezza delle conoscenze	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale
6,66	Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale
6,66	Capacità di gestione delle risorse umane assegnate	1 = Insufficiente 2 = Sotto le aspettative 4 = Pienamente in linea con le aspettative 5 = Superiore alle aspettative 6,66 = Eccezionale

Ipotesi 2 nella quale l'ambito di valutazione abbia assegnati 60 punti:

PUNTI DISPONIBILI SU 60	AREA DI VALUTAZIONE	SCALA DEI VALORI FINO 60 PTI E PUNTEGGIO DISPONIBILE
10	Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale
10	Capacità d'iniziativa	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale
10	Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale
10	Adeguatezza delle conoscenze	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale
10	Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale

10	Capacità di gestione delle risorse umane assegnate	1 = Insufficiente 3 = Sotto le aspettative 7 = Pienamente in linea con le aspettative 9 = Superiore alle aspettative 10 = Eccezionale
----	--	---

## ALLEGATO C- PERFORMANCE DI SETTORE

Di seguito si riportano le modalità operative per la determinazione di un “budget potenziale” per la performance di settore

Il relativo *budget potenziale* per Dirigente è il risultato dell’applicazione della seguente formula:

$$B_{\text{perfSET}} = BS/N_{\text{dir}}$$

dove:

- **BS** è il valore rappresentato dalla “quota” (20%) del Fondo per la retribuzione di risultato destinato all’ambito di valutazione PERFORMANCE DI SETTORE
- **N<sub>dir</sub>** è il “numero” dei Dirigenti.

L’importo così determinato costituisce il budget assegnato che sarà liquidato al Dirigente qualora in sede di valutazione si verifichi il conseguimento del punteggio massimo (20 punti).

Se nella fase di valutazione finale si determina uno scostamento rispetto al budget “potenziale” assegnato, la differenza tra il valore monetario dell’incentivo “potenziale” ed il valore monetario “realmente” distribuito a seguito della valutazione alimenterà il “residuo” dal quale si attingerà la quota destinata al c.d. “PREMIO DELLA COMPETITIVITÀ”.

Sulla base di appositi report del Segretario Generale, il NIV valuterà i seguenti aspetti:

Tabella 3

CRITERIO	SCALA DEI VALORI	PUNTEGGIO DISPONIBILE
la puntualità nella fornitura dei servizi interni/esterni all’Ente  <b>5 PUNTI</b>	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	
la qualità del supporto fornito agli altri Settori  <b>5 PUNTI</b>	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	
la rapidità nel rispondere alle esigenze dell’Ente	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	

<b>5 PUNTI</b>	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	
la qualità percepita dall'utenza esterna <b>5 PUNTI</b>	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

<b>Cognome e nome:</b>	
<b>SETTORE</b>	
<b>Anno</b>	

Obiettivi di PEG/PDO	PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO					
1. [descrizione obiettivo]								
2. [descrizione obiettivo]								
3. [descrizione obiettivo]								
4. [descrizione obiettivo]								
5. [descrizione obiettivo]								
Eventuale 6. [descrizione obiettivo]								
			<b>TOTALE</b>					
<b>PUNTEGGIO MASSIMO 40</b>								
<b>Performance del Dirigente</b>	<b>AREE DI VALUTAZIONE (40 PTI)</b>						<b>PUNTEGGIO</b>	
	Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi	1	2	4	5	6,66		
	Capacità d'iniziativa	1	2	4	5	6,66		
	Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna	1	2	4	5	6,66		
	Adeguatezza delle conoscenze	1	2	4	5	6,66		
	Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate	1	2	4	5	6,66		
	Capacità di gestione delle risorse umane assegnate	1	2	4	5	6,66		
	<b>PUNTEGGIO MASSIMO 40</b>							
	<b>AREE DI VALUTAZIONE (60 PTI)</b>						<b>PUNTEGGIO</b>	
	Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi	1	3	7	9	10		
	Capacità d'iniziativa	1	3	7	9	10		
	Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna	1	3	7	9	10		
	Adeguatezza delle conoscenze	1	3	7	9	10		
	Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate	1	3	7	9	10		
	Capacità di gestione delle risorse umane assegnate	1	3	7	9	10		
	<b>PUNTEGGIO MASSIMO 60</b>							
	<b>PUNTEGGIO MASSIMO Performance del Dirigente: 40 o 60</b>							
Performance di Set-	<b>Fattore di valutazione</b>					<b>PUNTEGGIO</b>		

tore	Puntualità ed efficienza nello sviluppo delle funzioni dell'Ente	1	2	3	4	5
	Qualità del supporto fornito agli altri settori	1	2	3	4	5
	Rapidità nel rispondere alle esigenze dell'Ente	1	2	3	4	5
	Qualità percepita dall'utenza esterna, rilevata tramite apposito sistema centralizzato	1	2	3	4	5
<b>PUNTEGGIO MASSIMO 20</b>						
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>						

**Giudizio complessivo:**


---



---



---



---

**Obiettivi/ambiti di miglioramento**


---



---



---



---

**Eventuali osservazioni**


---



---



---



*Comune di Como*

# AGGIORNAMENTO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE

*Gennaio 2021*

# Novità

Il sistema di valutazione di performance presenta 3 novità fondamentali (discontinuità):

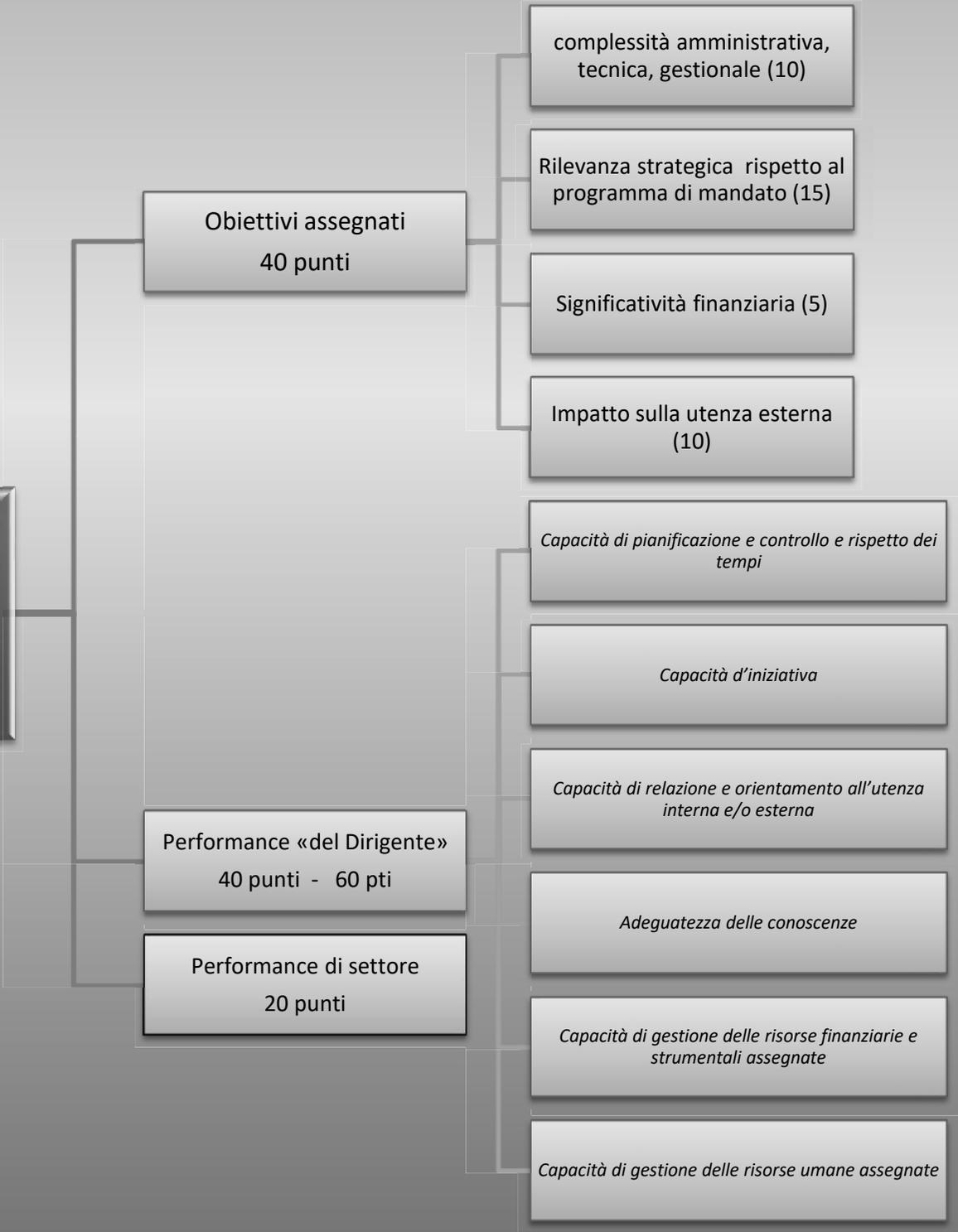
1. Previsione di un budget potenziale per dirigente
2. Differenziazione tra Misurazione e Valutazione degli obiettivi
3. Premio di Competitività

# AMBITI DI VALUTAZIONE

**La valutazione si basa su tre dimensioni fondamentali:**

- **Obiettivi assegnati**
- **Performance «del Dirigente»**
- **Performance di settore**

# GLI AMBITI DI VALUTAZIONE



# OBIETTIVI ASSEGNATI:

## pesatura , misurazione, valutazione

- Definiti gli obiettivi del PEG, il NIV procede alla “pesatura” degli stessi.
- Per ciascun PEG, (N° obiettivi 5 salvo eventuali obiettivi trasversali assegnati a tutti i settori)
- In tal modo viene definito il “*monte premi*” a disposizione di ciascun dirigente (*budget potenziale*).
- Al termine dell’esercizio si procede alla misurazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli indicatori/fasi definiti in sede di programmazione.
- Sulla base dei risultati rilevati il NIV procede con la valutazione secondo l’apposita scala.
- Costituisce elemento di collegamento tra la performance del dirigente/settore e quella dei dipendenti.

# PERFORMANCE «del Dirigente» :

La performance «del Dirigente» si basa sull'analisi di 6 aree di valutazione corrispondenti ad altrettanti comportamenti organizzativi individuali oggetto di valutazione

- Valutazione sintetica degli stessi
- Assegnazione punteggio secondo l'apposita scala di valutazione

# Performance di settore

Il presente ambito considera il livello espresso dal settore nella fornitura dei servizi interni/esterni e viene valutato dal NIV , tramite appositi report del SG, considerando:

- La puntualità nell'adempimento degli obblighi dell'Ente
  - Ogni anno verranno stabiliti dal NIV gli ambiti particolari sui quali si concentrerà la valutazione in merito alla puntualità
- La qualità del supporto fornito agli altri settori
  - Il NIV valuterà in base a report creati sulla base di segnalazioni del SG registrate nel corso dell'anno
- La rapidità nel rispondere alle esigenze dell'Ente
- *La qualità percepita dall'utenza esterna, rilevata tramite apposito sistema centralizzato*

# Budget potenziale per Dirigente

- Stabilita la quota di Fondo da assegnare all'Ambito Obiettivi  $\mathbf{B}_{OB}$  (il 40%) si procede alla pesatura
- Detto  $\mathbf{P}_{im}$  la pesatura media degli obiettivi del dirigente i-esimo
- Si calcola  $\mathbf{S} = \sum(\mathbf{P}_{im})$
- Si calcola il budget per punto medio  $\mathbf{B}_{pm} = \mathbf{B}_{OB}/\mathbf{S}$
- Si calcola il «budget per dirigente»  $\mathbf{B}_{obDIR} = \mathbf{B}_{pm} * \mathbf{P}_{im}$  del dirigente

# Misurazione vs Valutazione

- Il raggiungimento totale di un obiettivo può essere ostacolato da fattori/eventi non programmabili ed a volte non recepibili in tempo utile negli strumenti di programmazione.
- Quindi, può accadere che il mancato pieno raggiungimento di un obiettivo non sia imputabile a mancanza di capacità del dirigente responsabile.
- Differenziare dunque la **Misurazione** dalla **Valutazione** permette di effettuare una rendicontazione degli obiettivi di PEG corretta, e quindi anche la rendicontazione strategica eventualmente collegata, senza penalizzare la valutazione.

PESATURA OBIETTIVI ASSEGNATI– scala valori per fattori di pesatura  
«COMPLESSITA' AMMINISTRATIVA, TECNICA, GESTIONALE» e «IMPATTO SULL'UTENZA  
ESTERNA» (massimo 10 pti)

**Punteggio 1**

• Scarso

**Punteggio 3**

• Basso

**Punteggio 6**

• Medio

**Punteggio 8**

• Alto

**Punteggio 10**

• Elevato

PESATURA OBIETTIVI ASSEGNATI– scala valori per fattori di pesatura  
«SIGNIFICATIVITA' FINANZIARIA» (massimo 5 pti)

**Punteggio 1**

• Scarso

**Punteggio 2**

• Basso

**Punteggio 3**

• Medio

**Punteggio 4**

• Alto

**Punteggio 5**

• Elevato

PESATURA OBIETTIVI ASSEGNATI– scala valori per fattore «RILEVANZA STRATEGICA RISPETTO AL PROGRAMMA DI MANDATO» ( massimo 15 pti)

Peso 1

- Scarsamente attinente agli obiettivi di mandato

Peso 5

- Debolmente attinente agli obiettivi di mandato

Peso 9

- Mediamente attinente agli obiettivi di mandato

Peso 12

- Altamente attinente agli obiettivi di mandato

Peso 15

- Elevatamente attinente agli obiettivi di mandato

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI

## MISURAZIONE

- Per ogni obiettivo di PEG, il NIV effettua la MISURAZIONE del grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo in termini percentuali (**Perc<sub>i</sub>**), in una scala da 0% a 100%

## calcolo

- Si procede al calcolo del PESO MEDIO PONDERATO  $P_{MP} = \text{MEDIA}(P_i * \text{Perc}_i)$  (valore da 1 a 40)

## VALUTAZIONE

- Il NIV stabilisce dunque la VALUTAZIONE  $V_{OI}$  dell'ambito «obiettivi individuali», anche mediante apposito colloquio con il dirigente, che potrà coincidere con  $P_{MP}$  ( $V_{OI} = P_{MP}$ ) ovvero con un numero maggiore, se opportunamente motivato ( $V_{OI} > P_{MP}$ )

Contributo dell'ambito OBIETTIVI ASSEGNATI  
all'alimentazione del *Premio della Competitività*

- Il valore monetario dell'incentivo assegnato all'ambito OBIETTIVI ASSEGNATI è pari al 40% dello stanziamento del fondo per la retribuzione di risultato
- la differenza tra l'importo del budget  $B_{OB}$  ed la somma realmente distribuita a seguito della fase di valutazione andrà ad alimentare il budget, parte del quale costituirà il *Premio della Competitività*

Valutazione PERFORMANCE «del Dirigente»  
- livelli di performance per ogni area di valutazione-  
Ipotesi 1 nel quale l'ambito di valutazione abbia assegnati 40 pti

**Livello 1**

- Insufficiente

**Livello 2**

- Sotto le aspettative

**Livello 4**

- Pienamente in linea con le aspettative

**Livello 5**

- Superiore alle aspettative

**Livello 6,66**

- Eccezionale

Valutazione PERFORMANCE «del Dirigente»  
- livelli di performance per ogni area di valutazione-  
Ipotesi 1 nel quale l'ambito di valutazione abbia assegnati 60 pti

Livello 1

- Insufficiente

Livello 3

- Sotto le aspettative

Livello 7

- Pienamente in linea con le aspettative

Livello 9

- Superiore alle aspettative

Livello 10

- Eccezionale

Contributo dell'ambito PERFORMANCE «del Dirigente»  
all'alimentazione del *Premio della Competitività*

- Il valore monetario dell'incentivo assegnato alla performance del dirigente è pari al 40% od al 60% dello stanziamento del fondo per la retribuzione di risultato
- Dato il numero di dirigenti N, ad ogni dirigente viene assegnato un Budget potenziale pari al (40% o 60% di Budget Totale)/N.
- Tale importo costituisce il budget assegnato al conseguimento, in sede di valutazione, del punteggio max (40 punti ovvero 60 punti)
- la differenza tra l'importo del fondo e il budget assegnato per la performance del dirigente andrà ad alimentare il fondo dei residui, parte del quale costituirà il *Premio della Competitività*

## Valutazione Livello quali-quantitativo della produzione di settore

**Livello 1**

- Scarso

**Livello 2**

- Basso

**Livello 3**

- Medio

**Livello 4**

- Alto

**Livello 5**

- Elevato

Contributo dell'ambito Performance di settore  
all'alimentazione del *Premio della Competitività*

- Il valore monetario dell'incentivo assegnato all' ambito Performance di Settore è pari al 20% dello stanziamento del fondo per la retribuzione di risultato
- Dato il numero di dirigenti N, ad ogni dirigente viene assegnato un Budget potenziale pari al  $(20\% \text{ Budget Totale})/N$ .
- Tale importo costituisce il budget assegnato al conseguimento, in sede di valutazione, del punteggio max (20 punti)
- la differenza tra il budget assegnato al dirigente e la valutazione finale dello stesso andrà ad alimentare il fondo dei residui, parte del quale costituirà il *Premio della Competitività*

# Aree di valutazione

-  Capacità di pianificazione e controllo e rispetto dei tempi
-  Capacità d'iniziativa
-  Capacità di relazione e orientamento all'utenza interna e/o esterna
-  Adeguatezza delle conoscenze
-  Capacità di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate
-  Capacità di gestione delle risorse umane assegnate.

# Premio di Competitività

- Una quota compresa tra il 10% ed il 75% dei residui va a costituire il *Premio della Competitività (deciso dal S.G.)* così come calcolato precedentemente viene utilizzato per premiare i dirigenti migliori. **La quota restante va in economia.**
- sarà assegnato solo ad alcuni dirigenti fra quelli che hanno conseguito una valutazione  $\geq 75\%$
- Nel caso in cui non si possa procedere all'assegnazione del *Premio della Competitività* la somma non "distribuita" andrà ad incrementare il fondo dell'anno successivo

# Modalità di distribuzione del Premio di Competitività

Al termine della fase di misurazione/valutazione, a ciascun dirigente risulterà assegnato un «voto finale» da 1 a 100, risultante dalla somma della valutazione dei due o tre ambiti.

Il *Premio della Competitività* verrà distribuito fra i primi **5 dirigenti (al massimo)** che avranno riportato la migliore valutazione, comunque superiore a 75 punti:

Nel caso in cui vi siano dei punteggi di pari merito si terrà conto dei decimali.

# PREMIALITA'

La quota del Fondo destinata alla produttività dei Dirigenti (BUDGET), viene così calcolata:

(1) Produttività x ambito «obiettivi assegnati»:

$$(B_{obDIR} * V_{OI})$$

(2) Produttività x ambito PERFORMANCE «del Dirigente»:

$$BUDGET * 40\% * (MEDIA(valutazione capacità) * 1/5)$$

$$BUDGET * 60\% * (MEDIA(valutazione capacità) * 1/5)$$

(3) Produttività x ambito «Performance di settore»:

$$BUDGET * 20\% * (valutazione livello quali-quantitativo) * 1/5$$

$$PRODUTTIVITÀ = (1) + (2) + (3) + Premio della Competitività (se dovuto)$$

Se la valutazione del dirigente è inferiore a 30 punti non partecipa all'assegnazione dell'incentivo della produttività

# Livelli di Performance

- $\leq 30$  prestazione negativa
- $> 30$  e  $\leq 50$  prestazione sufficiente
- $> 50$  e  $\leq 75$  prestazione in linea con le attese
- $> 75$  e  $\leq 90$  prestazione elevata
- $> 90$  prestazione eccellente