



# **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI**

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

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

Modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. 80 in data 29/04/2026

## INDICE

<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> .....	4
<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> .....	8
<b>5. COMUNICAZIONE ESITI VALUTAZIONE</b> .....	8
<b>6. CALCOLO DEL VALORE PUNTO</b> .....	9
<b>7. CORRELAZIONE TRA PUNTEGGIO CONSEGUITO E PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b> .....	10
<b>8. VALUTAZIONE INCARICHI AD INTERIM</b> .....	11
<b>9. TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	11
<b>10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b> .....	11
<b>11. DIFFERENZIAZIONE E VARIABILITA' DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>	11

## 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 discrezionalità tecnica” 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.

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, qualora non membro del NIV, supporta il NIV nella valutazione della performance;
- i *dirigenti*, soggetti destinatari del percorso di valutazione, ai quali i criteri della metodologia verranno applicati e con i quali ci si confronterà in corso d'anno sul grado di raggiungimento dei risultati e sull'andamento dei comportamenti organizzativi;
- la *Giunta*, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia di misurazione e valutazione e della relazione sulla 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 area funzioni locali;
- 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.

## 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	25%	NIV
B) Performance individuale di cui:	75%	
B.1 Obiettivi (25%)		NIV
B.2 Comportamenti organizzativi individuali (50%)		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 obiettivi, approvati all'interno della sotto sezione Performance del PIAO, che riguardano prestazioni trasversali, a livello di ente.

Gli esiti della performance organizzativa, se non diversamente specificato nella sotto sezione Performance del PIAO, 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 **25%** della valutazione di ciascun Dirigente.

#### **Il percorso di pesatura e valutazione della performance organizzativa**

La **Performance organizzativa** attesa viene definita all'inizio di ogni ciclo della performance, unitamente agli obiettivi di performance individuale, e consiste nella definizione di obiettivi trasversali corredati da indicatori di risultato. Il NIV procede ad assegnare un peso percentuale ad ogni obiettivo assegnato, in modo che la somma sia 100%.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata dal NIV utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10 per ogni obiettivo, con ricorso anche ai mezzi punti (0,5) e con riparametrazione rispetto al peso percentuale assegnato.

La media finale della valutazione degli obiettivi trasversali (di performance organizzativa) per ciascun dirigente viene riparametrata rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,25.

#### **B. PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La Performance Individuale esprime il contributo fornito da ogni Dirigente in termini di risultati (raggiungimento obiettivi) e di comportamenti a tutto tondo agiti nell'esercizio delle funzioni dirigenziali. L'ambito della Performance Individuale è rappresentato dagli Obiettivi individuali (in numero da 3 a max 5 per ciascun Dirigente, includendo anche eventuali obiettivi intersettoriali assegnati a due o più dirigenti) e dai Comportamenti organizzativi, articolati in parametri predefiniti.

L'ambito della Performance individuale ha un peso pari al **75%** della valutazione di ciascun Dirigente, di cui 25% in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati ed il 50% 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>Rilevanza strategica</b> dell'obiettivo in riferimento al programma di mandato del Sindaco e alle priorità strategiche dell'Amministrazione	Da 0 a 15 punti
<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>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>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>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, il NIV si esprime sentito il Sindaco.

### **Il percorso di pesatura e valutazione degli obiettivi individuali**

Gli **obiettivi della Performance individuale** vengono definiti dall'Amministrazione all'inizio di ogni ciclo della performance ed assegnati ai Dirigenti mediante approvazione del PIAO. 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 eventualmente dei Direttori ai fini della ridefinizione di indicatori e target.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è di competenza del NIV, che, sulla base di specifici report ed eventualmente di interlocuzioni con i Direttori, formula la valutazione.

La valutazione degli obiettivi è effettuata utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10 con ricorso anche ai mezzi punti (0,5).

La media finale della valutazione degli obiettivi individuali per ciascun dirigente viene riparametrata rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,25.

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

I comportamenti organizzativi individuali sono articolati nei seguenti macro parametri:

- Capacità di pianificazione e controllo (anche delle risorse finanziarie) e rispetto dei tempi
- Capacità di adattamento ai cambiamenti, flessibilità e capacità di innovazione
- Capacità di applicare le conoscenze e correttezza azione amministrativa
- Capacità di gestione risorse umane, organizzazione della struttura e *leadership*
- Sensibilità alle esigenze manifestate dalla comunità, orientamento al risultato e attitudine a *problem solving*

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

La valutazione dei comportamenti è effettuata utilizzando un range di valutazione compreso tra 0 e 10, con ricorso anche ai mezzi punti (0,5).

L'espressione del valore numerico compreso tra 0 e 10 per ogni item è accompagnata da una sintetica motivazione.

Il punteggio finale della valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascun dirigente viene riparametrato rispetto al peso dell'ambito di valutazione pari a 0,50.

La valutazione del comportamento organizzativo è di competenza del NIV, che può acquisire informazioni da osservatori privilegiati. Il Segretario Generale, nel caso in cui non ne sia componente, supporta il NIV nella attività di valutazione.

In caso di cambio di titolarità in corso d'anno dei Settori da parte di un dirigente, si procede ad una unica valutazione dei comportamenti organizzativi dello stesso.

## **4. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO**

La fase di monitoraggio rappresenta un momento molto significativo del ciclo della performance.

Sono previsti due incontri annuali (di norma a fine maggio e a fine settembre) tra i dirigenti e il NIV, il Segretario Generale e il Sindaco.

Tali incontri costituiscono un momento di confronto e di verifica dell'andamento complessivo della performance attesa, durante i quali vengono individuate, preventivamente e dinamicamente, le scelte finalizzate ad agevolare i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione in base agli item predefiniti nella metodologia.

Gli incontri rappresentano altresì l'occasione di rilevazione di eventuali criticità e definizione di correttivi a fronte di cause esogene o mutati orientamenti dell'Amministrazione.

## **5. COMUNICAZIONE ESITI VALUTAZIONE**

Non si procede alla valutazione annuale del dirigente nel caso in cui abbia prestato servizio per un periodo inferiore a 2 mesi.

Gli esiti della valutazione annuale vengono comunicati dal NIV ai dirigenti interessati mediante colloqui individuali, durante i quali viene consegnata la scheda di valutazione.

In caso di valutazione negativa (che non consente al dirigente l'accesso alla premialità) la scheda consegnata al Dirigente interessato costituisce "ipotesi di valutazione", al fine dell'avvio del contraddittorio. Il Dirigente entro 10 gg naturali e consecutivi dal ricevimento della scheda presenta le proprie controdeduzioni.

Una volta ricevute le controdeduzioni del Dirigente interessato, il NIV fissa un secondo colloquio con il Dirigente e successivamente provvede a modificare o confermare le valutazioni rese, trasmettendo via mail la scheda definitiva di valutazione.

Avverso le valutazioni definitive ricevute (positive o negative) i Dirigenti possono attivare le procedure di conciliazione previste dalla disciplina interna.

Il NIV propone la valutazione annuale dei dirigenti all'organo di indirizzo politico-amministrativo, che, motivatamente, può apportare correttivi.

Il ruolo del NIV è anche quello di presidiare la correttezza metodologica dell'intero processo valutativo e delle motivazioni alla base delle valutazioni espresse.

## 6. CALCOLO DEL VALORE PUNTO

Per il calcolo del valore punto ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato si procede come segue.

Si parte dall'importo complessivo del fondo destinato alla retribuzione di risultato (**budget teorico**), che verrebbe integralmente distribuito se tutti gli obiettivi assegnati (individuali ed eventuali intersettoriali) fossero stati pesati al massimo (40 punti) e fossero stati conseguiti al 100%.

Si calcola la pesatura teorica di tutti gli obiettivi assegnati (**pesatura teorica**), data dalla somma della pesatura pari a 40 punti per ogni obiettivo assegnato.

Si calcola la pesatura effettiva di tutti gli obiettivi assegnati (**pesatura effettiva**), data dalla somma della pesatura effettiva di tutti gli obiettivi assegnati. Gli obiettivi intersettoriali vengono conteggiati pro quota (in base al numero dei dirigenti che hanno partecipato all'obiettivo); il peso degli obiettivi individuali viene riproporzionato pro quota in caso di direzione del settore per frazioni inferiori all'anno.

Si procede al calcolo del **budget lordo** da destinare alla retribuzione di risultato, mediante la seguente proporzione:

budget teorico: budget lordo = pesatura teorica: pesatura effettiva

All'importo del budget così calcolato si detrae l'importo teorico massimo calcolato per retribuire gli incarichi *ad interim* affidati nell'anno di riferimento. Gli importi teorici massimi per l'interim sono conteggiati facendo riferimento al 30% della retribuzione di posizione annua prevista per il settore ad interim, riproporzionato in base al numero di mesi in cui è stato svolto l'interim.

budget lordo – budget teorico per interim = **budget netto**

Il budget netto da distribuire equivale all'importo che verrebbe integralmente distribuito se tutti gli obiettivi assegnati (individuali ed eventuali intersettoriali) fossero stati conseguiti al 100%.

Tale budget viene quindi ricalcolato in base alla percentuale media di raggiungimento di tutti gli obiettivi da parte di tutti i dirigenti titolari (**budget effettivo**)

Il valore punto si ottiene dividendo l'importo del budget effettivo per la pesatura effettiva degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi intersettoriali vengono conteggiati pro quota (in base al numero dei dirigenti che hanno partecipato all'obiettivo); il peso degli obiettivi individuali viene riproporzionato pro quota in caso di direzione del settore per frazioni inferiori all'anno.

**Valore punto = budget effettivo / pesatura effettiva**

Il valore punto viene moltiplicato per la somma dei punti assegnati (peso) agli obiettivi di ogni dirigente. Si determina così l'importo teorico massimo cui può accedere ogni dirigente, pari al 100% della retribuzione di risultato.

Esempio numerico:

budget teorico = € 100.000

pesatura teorica = n. obiettivi assegnati x 40 punti ad obiettivo

n. obiettivi assegnati = 50

pesatura teorica = 50 x 40 = 2.000

pesatura effettiva = 1.600

budget lordo: budget teorico: budget lordo = pesatura teorica: pesatura effettiva

budget lordo = € 100.000 x 1.600

-----

2.000

budget lordo = € 80.000

budget teorico per interim = € 10.000

budget netto = € 80.000 - € 10.000 = € 70.000

percentuale media raggiungimento obiettivi: 85%

budget effettivo: 85% di € 70.000 = € 59.500

valore punto: € 59.500 / 1.600 = 37

## **7. CORRELAZIONE TRA PUNTEGGIO CONSEGUITO E PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

Prospetto di graduazione della percentuale di retribuzione di risultato, correlata al punteggio conseguito complessivamente nella scheda di valutazione:

punteggio < 5	0%
punteggio ≥ 5 e < 6	30%
punteggio ≥ 6 e < 7	60%
punteggio ≥ 7 e < 8	70%
punteggio ≥ 8 e < 9	80%
punteggio ≥ 9 e < 9,5	90%
punteggio ≥ 9,5 e ≤ 10	100%

## **8. VALUTAZIONE INCARICHI AD INTERIM**

Quanto alla valutazione del dirigente che ha svolto incarico ad interim per un Settore, la stessa viene effettuata solo ed esclusivamente in relazione al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati a tale Settore e per la frazione annua di competenza, senza tenere in considerazione la valutazione sul raggiungimento dei risultati di performance organizzativa e senza procedere alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Tali valutazioni, infatti, se riproposte, costituirebbero una duplicazione, giacché il dirigente per tali profili è già stato valutato con riferimento al settore di titolarità.

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

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

- entro il mese di gennaio di ciascun anno sono definiti gli obiettivi 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 marzo dell'anno successivo i Dirigenti dovranno produrre i report finali sullo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di attuazione della performance attesa.

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

## **10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

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

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

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

Il premio di differenziazione della retribuzione di risultato viene attribuito al 30% dei dirigenti che abbiano conseguito le migliori valutazioni. Per il calcolo del 30% del numero dei dirigenti si applica l'arrotondamento alla unità inferiore in caso di decimale fino a 5 incluso; si applica l'arrotondamento alla unità superiore in caso di decimale superiore a 5.

E' attribuita una retribuzione di risultato maggiorata del 25% negli enti con un numero di dirigenti non superiore a 10 unità in servizio; maggiorata del 30%, negli enti con un numero di dirigenti superiore alle 10 unità in servizio.

La maggiorazione è calcolata rispetto al valore medio pro-capite delle risorse effettivamente riconosciute (all'esito del processo valutativo di tutti i dirigenti dell'Ente che hanno conseguito una valutazione positiva) ai fini della retribuzione di risultato nell'anno di riferimento.

**SCHEDA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE**

**anno**

<i>Direttore</i>	<i>nome cognome</i>
<i>SETTORE</i>	<i>denominazione del Settore</i>
<i>periodo</i>	<i>dal ...al ...</i>

Ambiti di valutazione		A	B	C
		Peso %	Punteggio attribuito da 0 a 10	Punteggio ponderato (A*B)/10
<b>OBIETTIVI (50%)</b>	Obiettivi di Ente (performance organizzativa)	25		
	Obiettivi individuali	25		
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI (50%)</b>	Capacità di pianificazione e controllo (anche delle risorse finanziarie) e rispetto dei tempi	10		
	Capacità di adattamento ai cambiamenti, flessibilità e capacità di innovazione	10		
	Capacità di applicare le conoscenze e correttezza azione amministrativa	10		
	Capacità di gestione risorse umane, organizzazione della struttura e leadership	10		
	Sensibilità alle esigenze manifestate dalla comunità, orientamento al risultato e attitudine a problem solving	10		
	<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		

Osservazioni a cura del soggetto valutatore

Osservazioni a cura del valutato

Il valutato (per presa visione)

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como, data