

METODOLOGIA
DI
VALUTAZIONE
DELLE
PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

**Proposta
del
Nucleo Indipendente di Valutazione**

INDICE

1. Premessa.....	3
2. I soggetti coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni	3
3. La valutazione delle prestazioni	4
3.1 Gli ambiti di valutazione	4
3.2 Obiettivi: definizione, misurazione e valutazione.....	5
3.3 Performance del dirigente	6
3.4 Performance di settore.....	7
3.5 Premio di competitività.....	7
4. La determinazione della retribuzione di risultato.....	8
5. Percorso e tempi della valutazione.....	8
ALLEGATO A- obiettivi	9
ALLEGATO B- performance del dirigente.....	11
ALLEGATO C- Performance di settore.....	13
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	15

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, visto il report di fine anno dell'ufficio controllo di gestione.

b) Performance del dirigente:

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

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 (su rilevazione risultati da parte dell' ufficio Controlli di Gestione)
PERFORMANCE DEL DIRIGENTE	40	Segretario Generale e Nucleo Indipendente di Valutazione
PERFORMANCE di SETTORE	20	Segretario Generale e Nucleo Indipendente di Valutazione
Totale performance	100	

3.2 Obiettivi: definizione, misurazione e valutazione

In relazione all'ambito "obiettivi", ad ogni dirigente verranno assegnati con Piano delle Performance /PEG un numero limitato di obiettivi (≥ 3 e ≤ 6).

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

Fattori	Punteggio
complessità amministrativa., tecnica, gestionale	min 1 – max 10 pts
rilevanza strategica	min 1 – max 20 pts
Significatività finanziaria	min 1 – max 5 pts
Impatto sull'utenza esterna	min 1 – max 5 pts
Punteggio massimo assegnabile	40 punti

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.

Sulla base dei risultati rilevati dall'ufficio Controllo di Gestione, 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, ogni anno verranno individuate, nell'ambito della cosiddetta "**LIBRERIA DELLE CAPACITÀ**", n.6 aree di capacità da attribuire annualmente al Dirigente, di cui n.3 "fisse" e n.3 "a rotazione"; la scelta viene effettuata dal Segretario Generale, sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione.

Le 3 "AREE DI CAPACITÀ FISSE" sono le seguenti:

- Capacità di evolvere il proprio assetto organizzativo al maggiore soddisfacimento delle esigenze dell'utenza (*Customer focus*)
- Capacità di programmazione economica e di gestione risorse umane (*Program Management*)
- Capacità di tradurre in "progetti" gli indirizzi politici (*Political key*)

e "pesano" complessivamente 15 punti sul totale del "peso" (40 punti) attribuito all'ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE.

Accanto a queste 3 "AREE DI CAPACITÀ FISSE", sono state previste altre 6 "AREE DI CAPACITÀ VARIABILI" all'interno delle quali, ad inizio anno, il Segretario Generale, sentito il NIV, ne seleziona 3, in funzione della tipologia degli obiettivi individuali assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione; le 3 capacità prescelte "pesano" complessivamente 25 punti sul totale del "peso" (40 punti) attribuito all'ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE.

Le 3 capacità "variabili" sono "pesate" dal Nucleo Indipendente di Valutazione avuto riguardo al Dirigente di volta in volta considerato.

LIBRERIA DELLE CAPACITÀ VARIABILI
1. Capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori
2. Capacità di valutare correttamente i propri quadri anche in relazione al coordinamento sub-dirigenziale
3. Capacità di analisi e soluzione dei problemi
4. Capacità decisionale tempestiva
5. Capacità di rispettare e far rispettare i ruoli, le regole ed i vincoli dell'organizzazione
6. Capacità di gestione e di promozione dell'innovazione

Il NIV procederà ad attribuire un peso agli elementi della libreria delle capacità (sia fisse che variabili) e contestualmente sarà definito un budget potenziale per ciascun dirigente (vedi allegato B)

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% 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 25% 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. LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Sulla base della valutazione e del punteggio conseguito, ciascun dirigente verrà collocato in una fascia retributiva allo scopo di differenziare le retribuzioni sulla base di significative diversità di valutazione, senza giungere tuttavia all'eccesso di retribuzioni diverse per valutazioni solo marginalmente diverse.

5. PERCORSO E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

Al fine di garantire il rispetto dei tempi previsti dalla presente metodologia i Dirigenti dovranno, entro fine gennaio, presentare all'ufficio Controllo di Gestione 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% (**Perc_i**)

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
1- complessità amministrativa., tecnica, gestionale 10 PUNTI	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	

	4= Alto	
	5=Elevato	
2- rilevanza strategica 20 PUNTI	1= Debolmente attinente ad 1 obiettivo di mandato	Da 1 a 5
	2= Debolmente attinente a + obiettivi di mandato	
	3= Mediamente attinente ad 1 obiettivo di mandato	
	4= Mediamente attinente a + obiettivi di mandato	
	5= Fortemente attinente agli obiettivi di mandato	
3- Significatività finanziaria 5 PUNTI	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	
4- Impatto sull'utenza esterna 5 PUNTI	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=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 (V_{OA})**. Il valore così determinato potrà coincidere con **P_{MP}** 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%) da destinare all’ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE;
- all’individuazione, nell’ambito della “**LIBRERIA DELLE CAPACITÀ**”, delle aree di capacità da attribuire annualmente al Dirigente, di cui 3 “fisse” e 3 “a rotazione”, queste ultime assegnate dal Segretario Generale, sentito il Nucleo Indipendente di valutazione;
- alla “pesatura” delle 3 “capacità a rotazione” a cura del Nucleo Indipendente di Valutazione.

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%) del Fondo per la retribuzione di risultato destinato all’ambito di valutazione PERFORMANCE DEL DIRIGENTE
- **N_{dir}** 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).

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 Nucleo Indipendente di Valutazione sulla base di una “scala”, articolata in 5 livelli:

	CRITERIO	SCALA DEI VALORI	PUNTEGGIO DISPONIBILE
Fissi 15 punti	capacità di evolvere il proprio assetto organizzativo al maggiore soddisfacimento delle esigenze dell’utenza (<i>Customer focus</i>) 5 PUNTI	1= Insufficiente	Da 1 a 5
		2= Sotto le aspettative	
		3= Pienamente in linea con le aspettative	
		4= Superiore alle aspettative	
		5= Eccezionale	
	capacità di programmazione economica e di gestione risorse umane (<i>Program Management</i>) 5 PUNTI	1= Insufficiente	Da 1 a 5
		2= Sotto le aspettative	
		3= Pienamente in linea con le aspettative	
		4= Superiore alle aspettative	
		5= Eccezionale	
	Capacità di tradurre in “progetti” gli indirizzi politici (<i>Political key</i>) 5 PUNTI	1= Insufficiente	Da 1 a 5
		2= Sotto le aspettative	
		3= Pienamente in linea con le aspettative	
		4= Superiore alle aspettative	
		5= Eccezionale	
Variabili 25 punti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori 2. Capacità di valutare correttamente i propri quadri anche in relazione al coordinamento sub-dirigenziale 3. Capacità di analisi e soluzione dei problemi 4. Capacità decisionale tempestiva 5. Capacità di rispettare e far rispettare i ruoli, le regole ed i vincoli dell’organizzazione 6. Capacità di gestione e di promozione dell’innovazione 	1= Insufficiente	Da 1 a 5
		2= Sotto le aspettative	
		3= Pienamente in linea con le aspettative	
		4= Superiore alle aspettative	
		5= 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:

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

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_{dir}** 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 5 PUNTI	1=Scarso	Da 1 a 5
	2=Basso	
	3=Medio	
	4= Alto	
	5=Elevato	
la qualità del supporto fornito agli altri Settori 5 PUNTI	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

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

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome:	
SETTORE	
Anno	

Obiettivi di PEG/PDO	PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO				
1. [descrizione obiettivo]							
2. [descrizione obiettivo]							
3. [descrizione obiettivo]							
4. [descrizione obiettivo]							
5. [descrizione obiettivo]							
6. [descrizione obiettivo]							
			TOTALE				
PUNTEGGIO MASSIMO 40							
Performance del Dirigente	<i>Fattore di valutazione (libreria delle capacità)</i>		PUNTEGGIO				
	AREE DI CAPACITÀ FISSE						
	1. capacità di evolvere il proprio assetto organizzativo al maggiore soddisfacimento delle esigenze dell'utenza (<i>Customer focus</i>)		1	2	3	4	5
	2. capacità di programmazione economica e di gestione risorse umane (<i>Program Management</i>)		1	2	3	4	5
	3. Capacità di tradurre in "progetti" gli indirizzi politici (<i>Political key</i>)		1	2	3	4	5
	PUNTEGGIO MASSIMO 15						
	AREE DI CAPACITÀ "VARIABILI" (3 A ROTAZIONE ANNUALE)		PUNTEGGIO				
	1. Capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori		1	2	3	4	5
	2. Capacità di valutare correttamente i propri quadri anche in relazione al coordinamento sub-dirigenziale		1	2	3	4	5
	3. Capacità di analisi e soluzione dei problemi		1	2	3	4	5
	4. Capacità decisionale tempestiva		1	2	3	4	5
	5. Capacità di rispettare e far rispettare i ruoli, le regole ed i vincoli dell'organizzazione		1	2	3	4	5
6. Capacità di gestione e di promozione dell'innovazione		1	2	3	4	5	

PUNTEGGIO MASSIMO 25						
PUNTEGGIO MASSIMO Performance del Dirigente: 40						
Performance di Set- tore	Fattore di valutazione	PUNTEGGIO				
	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
PUNTEGGIO MASSIMO 20						
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA						

Giudizio complessivo:

Obiettivi/ambiti di miglioramento

Eventuali osservazioni
