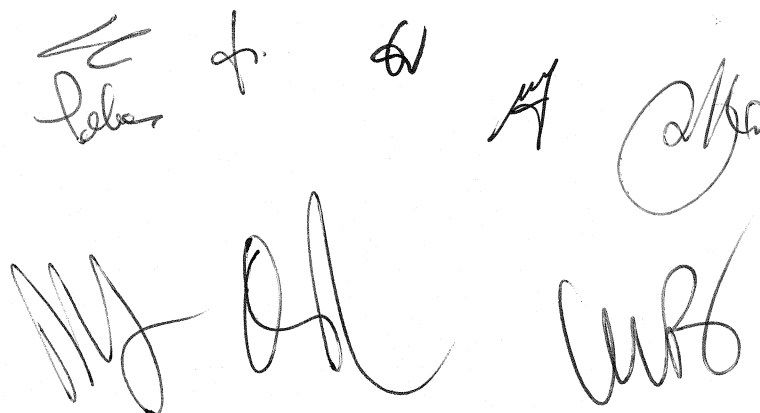


## METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Finalità _____	1
Risultati _____	2
Attività gestionali ordinarie _____	2
Comportamenti _____	2
Individuazione fattori di valutazione e assegnazione pesi relativi _____	2
Assegnazione dei punteggi per ciascun fattore _____	3
Calcolo punteggio finale _____	3
Percorso di valutazione _____	3
Definizione importi produttività _____	4
Assegnazione delle risorse _____	5
Fasce retributive _____	5
Regole generali _____	6
Casi di esclusione _____	6
Casi di riduzione degli importi _____	6
Ruolo dei Dirigenti _____	7



## Finalità

La finalità principale della valutazione è quella di promuovere il miglioramento delle prestazioni del Comune di Como, attraverso il costante miglioramento delle prestazioni dei suoi dipendenti. Il miglioramento delle prestazioni individuali viene perseguito individuando ambiti di miglioramento delle performance individuali e, quindi, possibili ambiti di intervento per le politiche di sviluppo delle risorse umane.

Affinché le finalità di cui sopra possano essere conseguite, la valutazione delle prestazioni individuali deve essere coerente con gli obiettivi ed i contenuti professionali del personale valutato, in modo tale che ciascuno sia in grado di individuare con chiarezza le aspettative dell'organizzazione correlate alla sua prestazione.

Le prestazioni dei dipendente possono valutarsi considerando:

- ◆ i **risultati**, legati allo svolgimento delle attività ed al conseguimento degli obiettivi esplicitati nel Piano Esecutivo di Gestione;
- ◆ le **attività gestionali ordinarie**, legate allo svolgimento delle attività ordinarie e routinarie del Settore di appartenenza, per gran parte riassunte nelle schede allegate al PEG ;
- ◆ i **comportamenti**, ossia quei comportamenti che si ritiene possano favorire il conseguimento dei risultati.

Il rapporto tra le tre componenti (risultati, attività ordinaria e comportamenti) nella valutazione del personale, è determinato in funzione del livello di professionalità dei valutati. In particolare, il peso della valutazione dei risultati sulla valutazione complessiva sarà più elevato per il personale inquadrato nelle categorie più elevate. Viceversa, per il personale inquadrato nelle categorie più basse sarà più rilevante la valutazione dei comportamenti.

Si propone la seguente ripartizione dei tre differenti ambiti, per le diverse categorie:

The image shows several handwritten signatures and initials in black ink. There are approximately 10-12 distinct marks, some appearing to be full names or initials, others as simple initials or symbols. They are arranged in a loose, non-structured manner across the lower half of the page.

Ambiti di valutazione	CATEGORIE			
	A	B	C	D
Valutazione comportamenti	70%	60%	50%	40%
valutazione risultati PEG	10%	20%	30%	40%
valutazione attività ordinaria	20%	20%	20%	20%

### Risultati

La valutazione dei risultati è determinata proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione, così come validato dal Nucleo di Valutazione.

### Attività gestionali ordinarie

La valutazione relativa all'attività gestionale ordinaria, verrà effettuata sulla base dell'apprezzamento della stessa attività ordinaria operato dal Direttore Generale ed utilizzato dal Nucleo di Valutazione per la valutazione delle prestazioni dirigenziali.

### Comportamenti

La valutazione dei comportamenti è basata su:

- L'individuazione dei fattori di valutazione, differenziati per categoria di inquadramento;
- L'assegnazione, a ciascun fattore, del peso relativo ai fini della valutazione;
- L'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore di valutazione.

### Individuazione fattori di valutazione e assegnazione pesi relativi

Ai fini della valutazione dei dipendenti, per ogni categoria di inquadramento possono essere individuati tra i 6 ed i 10 fattori di valutazione del comportamento.

A ciascun fattore di valutazione viene assegnato un peso percentuale, significativo della rilevanza di quel particolare comportamento per quella particolare professionalità.

La somma dei pesi dei fattori di valutazione deve dare 100%.

Tali fattori, ed i rispettivi pesi, devono essere individuati annualmente dalla Direzione Generale, sentiti i Dirigenti, e comunicati ai dipendenti ad inizio anno. La conferma dei

fattori e dei relativi pesi dell'anno precedente, deve essere comunque portata a conoscenza del personale.

Per il primo anno di applicazione 2003, in via sperimentale e semplificativa, si conviene di attribuire ai singoli fattori uguale peso.

### **Assegnazione dei punteggi per ciascun fattore**

In sede di valutazione dei comportamenti, il valutatore assegna, per ciascun fattore, una valutazione espressa su una scala di 5 gradi, dove al grado inferiore corrisponde una valutazione particolarmente negativa, ed al grado superiore corrisponde una valutazione particolarmente positiva. I gradi di valutazione saranno espressi attraverso idonei descrittori, al fine di facilitare l'omogeneità nell'uso dei criteri valutativi.

### **Calcolo punteggio finale**

A prescindere dal peso assegnato rispettivamente alla valutazione dei comportamenti, dei risultati e delle attività gestionali ordinarie, nonché dal numero dei fattori di valutazione dei comportamenti considerati, il punteggio finale conseguito dovrà essere rapportato al valore 100 (vedi esempio allegato). Questo consentirà, tra l'altro, il confronto delle valutazioni conseguite da dipendenti di categorie differenti e, nel tempo, tra valutazioni espresse attraverso metodologie diverse ma comunque "a base 100".

Il conseguimento di una valutazione dei comportamenti inferiore al 40% dei punti ottenibili per tale voce, comporterà automaticamente l'esclusione dalla produttività.

### **Percorso di valutazione**

I Dirigenti di Settore, ciascuno adottando le modalità ritenute più opportune, devono comunicare ai propri dipendenti, entro 20 giorni dall'approvazione, gli obiettivi riportati dal Piano Esecutivo di Gestione del Settore.

Le valutazioni dovranno essere comunicate ai valutati, secondo le modalità ritenute più opportune da ciascun dirigente, entro il 31 luglio (valutazione infrannuale, che per il solo 2003 sarà effettuata entro il 15 settembre 2003) ed entro il 31 gennaio di ciascun anno. Entro i 15 giorni successivi, i Dirigenti dovranno comunicare le proprie

valutazioni al Settore Risorse Umane: da questo momento le valutazioni divengono, di norma, non più modificabili.

In occasione della valutazione infrannuale dei comportamenti, i dirigenti dei settori informano i dipendenti sull'andamento delle attività e dei risultati previsti nel PEG.

Ogni dipendente dovrà firmare per presa visione la propria scheda di valutazione al momento del ricevimento di copia della stessa e in occasione della valutazione finale.

Il dipendente valutato, qualora non ritenga corretta la valutazione ottenuta, potrà chiedere al proprio dirigente di riconsiderare il giudizio espresso. Qualora non fosse ancora soddisfatto nella richiesta di chiarimenti, può ricorrere ad un Comitato d'Area (composto dal Direttore Generale, dal Direttore d'Area e dai Direttori di Settore/Staff) con l'eventuale assistenza, in tal caso, di un rappresentante del sindacato cui aderisce o conferisce mandato o persona di sua fiducia. Tali richieste dovranno essere avanzate, per iscritto e con opportuna motivazione, rispettivamente, al proprio Dirigente di Settore, entro 5 giorni dalla conoscenza della valutazione conseguita, ed al Direttore dell'Area di appartenenza, entro i 5 giorni successivi all'incontro con il proprio Dirigente di Settore.

Il Comitato di Area dovrà valutare, in particolare, la coerenza del percorso valutativo rispetto ai criteri generali previsti dal contratto ed alla prassi adottata tra i dirigenti stessi.

### **Definizione importi produttività**

Sulla base delle risorse destinate dalla contrattazione decentrata alla produttività, viene determinato un "valore massimo" che ciascun dipendente potrebbe teoricamente ottenere in caso di valutazione massima (100%).

Tali importi massimi ottenibili dai dipendenti, in caso di valutazione massima (100%), saranno definiti in misura crescente rispetto alle categorie (importi più elevati, per categorie più elevate), al netto del differente carico fiscale gravante sulle retribuzioni medie dei dipendenti di ciascuna categoria.

In ogni caso, considerando 100 l'importo massimo per i dipendenti di categoria A e B, gli importi previsti per i dipendenti di categoria C e D non potranno essere comunque superiori, rispettivamente, a 125 e 150.

Per il solo 2003, confermando quanto già previsto nel C.I.D. di Ente, la quota di produttività verrà definita per i 2/3 sulla base della valutazione e per il restante 1/3 sulla base della presenza, con le modalità di calcolo attualmente in uso.

Per l'anno 2004, si conferma l'assegnazione della retribuzione della produttività basata esclusivamente sulla valutazione.

### Assegnazione delle risorse

Le risorse, calcolate come al punto precedente e proporzionate alla dotazione organica di ciascun Settore, vengono assegnate come budget ai Dirigenti di Settore.

Le risorse non utilizzate per effetto di valutazioni negative o per altre ragioni, vengono redistribuite, di norma, tra i dipendenti della stessa Area in proporzione alle valutazioni conseguite. Costituisce eccezione a tale regola generale, la considerazione unitaria delle aree Tecnica e Pianificazione Urbanistica, Edilizia, Mobilità e Logistica, che verranno trattate alla stregua di un'unica area. Analogamente si potrà procedere anche per altre Settori e per altre Aree (come ad es. i Settori e gli Staff del Sindaco e del Direttore Generale), aggregando o disaggregando, al fine di conseguire delle unità omogenee dal punto di vista numerico ai fini redistributivi.

### Fasce retributive

L'applicazione della metodologia darà luogo ad un punteggio complessivo per la valutazione di ciascun dipendente.

Ai soli fini retributivi, ossia per determinare l'entità della retribuzione di produttività, il punteggio dovrà portare a collocare i dipendenti, sulla base della valutazione conseguita, in fasce di valutazione. Questo consentirà di mantenere omogeneo il trattamento economico di dipendenti tra cui non vi siano rilevanti differenze di punteggi, ma, al tempo stesso, consentirà la differenziazione valutativa e retributiva.

Le fasce proposte sono:

Fasce a	Punti	Valutazione complessiva prestazione	% incentivo di produttività
A	≤ 50	con valutazione dei comportamenti comunque non inferiore al 40% delle quota relativa a tale voce	30 %
B	Da 50,1 a 60	prestazione sufficientemente adeguata alla posizione ricoperta	60 %
C	Da 60,1 a 70	prestazione più che adeguata alla posizione ricoperta	70 %

D	Da 70.1 a 80	prestazione buona rispetto alla posizione ricoperta	80 %
E	Da 80.1 a 90	prestazione particolarmente qualificata rispetto alla posizione ricoperta	90 %
F	Da 90.1 a 100	prestazione eccellente	100 %

Per quanto riguarda la gestione della quota di produttività legata alla presenza in servizio (1/3 dell'ammontare massimo individuale), le modalità di calcolo della stessa sono le medesime attualmente in uso.

### Regole generali

Al sistema di valutazione partecipano:

- i dipendenti a tempo determinato che abbiano comunque svolto, servizio effettivo per almeno 6 mesi nell'arco di un anno di tempo e che non percepiscano compensi forfettizzati ai sensi del T.U. 267/2000;
- i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale, in misura proporzionale alla attività lavorativa prestata.
- i dipendenti distaccati che non partecipano a forme di incentivazione da parte degli Enti presso cui sono distaccati e che vengono valutati, con la presente metodologia, dal Dirigente di assegnazione, previa confronto con il Dirigente, se presente, dell'Ente presso cui sono distaccati.

### Casi di esclusione

Sono esclusi dalla valutazione:

- i dipendenti che sono stati oggetto, nel corso dell'anno, di procedimenti disciplinari che siano terminati con una sanzione non inferiore alla sospensione dal servizio e dallo stipendio;
- i dipendenti distaccati presso altri Enti pubblici, qualora partecipino a forme di incentivazione proprie degli Enti di destinazione.

### Casi di riduzione degli importi

Per il personale a tempo indeterminato che ha accumulato, nell'arco dell'anno di riferimento, assenze dal servizio superiori a 2 mesi (60 giorni), l'importo è determinato

in misura proporzionale alla presenza in servizio, rapportata a mesi, calcolando come mese, il periodo superiore a 15 giorni. Nel calcolo delle assenze, oltre naturalmente ai periodi di ferie, non vengono ricompresi i periodi obbligatori di congedo di maternità, i periodi di assenza per infortuni sul lavoro e per permessi sindacali, nonché i giorni di assenza relativi a ricoveri ospedalieri o a day-hospital dovuti alle terapie salvavita (in tali fattispecie, calcolando i compensi per assenze superiori a 6 mesi, sulla media del settore di appartenenza).

L'importo maturato è, inoltre decurtato, con redistribuzione dei resti sul personale di tutti i settori, per il personale che percepisce incentivi, relativi a prestazioni rese in orario di servizio, finanziati extra Fondo della Produttività. A tali dipendenti ogni € 250.00 di beneficio verrà effettuata una decurtazione di 1/12 di produttività (esempio: incentivi Legge Merloni, incentivi ICI), ove non diversamente stabilito in regolamenti o in progetti specifici (es. incentivi fondo avvocatura comunale).

### **Ruolo dei Dirigenti**

Ai fini del funzionamento del sistema di valutazione, ai Dirigenti è riconosciuto un ruolo essenziale. Da loro, infatti, dipende la corretta ed efficace applicazione del sistema.

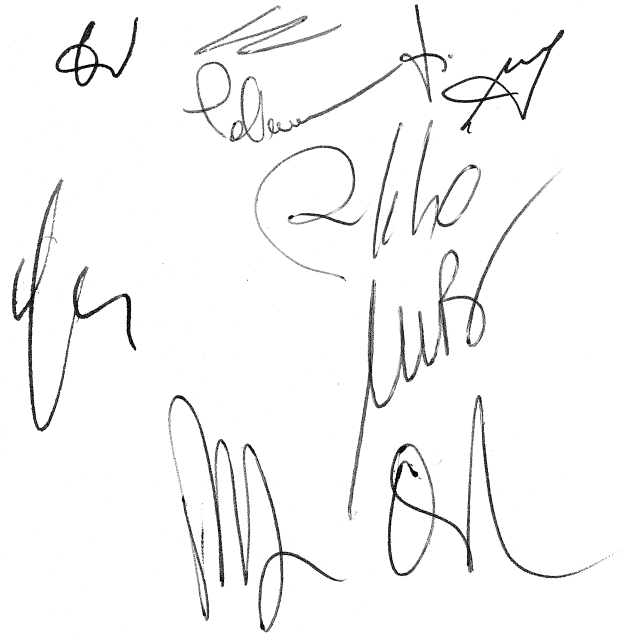
Per tale ragione, ed al fine di evitare comportamenti disomogenei, in sede di applicazione della metodologia, ed in particolare durante la fase di valutazione intermedia e finale, la Direzione Generale procederà ad organizzare degli incontri di confronto tra i dirigenti-valutatori.

Inoltre, al fine di garantire il rispetto dei tempi previsti dalla presente metodologia, i Dirigenti dovranno, entro il 15 febbraio, comunicare le proprie valutazioni sui dipendenti al Settore Risorse Umane nonché presentare al Settore Programmazione e Controllo di Gestione i reports finali sullo stato di attuazione del 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 mancato rispetto di tale termine potrà comportare per i Dirigenti, a discrezione del Nucleo di Valutazione ed in misura proporzionale al ritardo della consegna, una



valutazione che comporti la decurtazione della retribuzione di risultato maturata fino al 15%.



Handwritten signatures and initials, including a large signature that appears to be 'Roberto' and several other initials.

Allegato 1: **ESEMPIO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE DI CATEGORIA A**

Nome e Cognome

**Marco Rossi**

Categoria di inquadramento

**A**

Settore

**XY**

Peso	Fattori di valutazione	Descrizione	punteggio ponderato	Punteggio
12,50%	fatt. 1	...	0,375	3
12,50%	fatt. 2	...	0,5	4
12,50%	fatt. 3	...	0,375	3
12,50%	fatt. 4	...	0,625	5
12,50%	fatt. 5	...	0,25	2
12,50%	fatt. 6	...	0,5	4
12,50%	fatt. 7	...	0,375	3
12,50%	fatt. 8	...	0,375	3
100 %				
		punteggio comportamenti	3,325	
		<b>VALUTAZIONE COMPORTAMENTI</b>	<b>70%</b>	<b>46,55</b>
		punteggio risultati	80	
		<b>VALUTAZIONE RISULTATI</b>	<b>10%</b>	<b>8,00</b>
		punteggio attività gestionale	80	
		<b>VALUTAZIONE ATTIVITÀ GESTIONALI</b>	<b>20%</b>	<b>16</b>
		<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>70,55</b>	

