

**COMUNE DI CERNUSCO SUL NAVIGLIO**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

***Personale Dirigenziale – idee progettuali per la  
revisione del sistema di valutazione delle prestazioni***

settembre 2016

## **INDICE**

<b>1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'OGGETTO E I PIANI DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. IL METODO E GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL RACCORDO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO .....</b>	<b>15</b>

## **PREMESSA**

Il presente documento illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali aggiornato sulla base delle nuove esigenze del Comune di Cernusco sul Naviglio. Il documento riporta i seguenti elementi:

1. le finalità della valutazione;
2. l'oggetto e i piani di valutazione;
3. il metodo e gli aspetti tecnici della valutazione;
4. il processo di valutazione ed il raccordo con il sistema retributivo.

### **1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Cernusco sul Naviglio costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- Promuovere l'identificazione degli obiettivi individuali prioritari da perseguire in relazione ai programmi dell'amministrazione;
- Orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione;
- Promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- Favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- Fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

### **2. L'OGGETTO E I PIANI DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente. Possono essere espresse in riferimento alla normale attività di governo dell'ambito organizzativo presidiato così come a particolari progetti e/o iniziative di sviluppo, anche condivise con altri dirigenti.

Ai fini della valutazione è comunque indispensabile effettuare una selezione tra le attese di prestazione mirata ad evidenziare quelle più qualificanti e quindi di maggior rilievo in una logica di orientamento dell'azione individuale verso gli aspetti ritenuti più critici e prioritari.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto a aree e fattori espressivi di prestazioni dirigenziali critiche.

Il sistema non prende quindi in alcuna considerazione le caratteristiche personali e le opinioni dei singoli dirigenti.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in relazione alle caratteristiche del dirigente e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano dei fattori di prestazione avviene in relazione ad aree predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa – rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

NB. L'utilizzo combinato di obiettivi e fattori di prestazione permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. Il piano dei fattori di prestazione permette un recupero delle aree trascurate e una

focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

### 3. IL METODO E GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione direzionale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti dei quali:

- 50 (50%) riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi
- 50 (50%) alla valutazione su fattori di prestazione.

La ripartizione del punteggio riflette l'intenzione di valorizzare la parte relativa ai comportamenti direzionali, ritenuta elemento prioritario in questa fase.

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione su entrambi i piani, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi.

#### ***La valutazione sugli obiettivi***

Nel sistema di valutazione proposto per il Comune di Cernusco sul Naviglio si prevede che per il primo anno di applicazione il 60% della valutazione di risultato per la parte "obiettivi" sia attribuita ad **obiettivi specifici per l'anno e/o ad obiettivi a valenza superiore all'anno limitatamente alla quota di pertinenza dell'anno cui si riferisce la valutazione**, mentre per il restante 40% si prevede che riguardi l'efficiente ed efficace **gestione ordinaria** dei servizi assegnati.

Per gli anni successivi le percentuali di cui sopra sono stabilite con la deliberazione della Giunta comunale che approva il PEG previa acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi specifici per l'anno rappresentano:

- risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria opportunamente selezionati;

- in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- concordati ad inizio periodo con il valutato.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- al tempo stesso “sfidanti” e realistici da perseguire
- definiti in modo chiaro e sintetico
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

Il processo di proposta e validazione degli obiettivi particolari dell'anno da parte dei dirigenti, il cui **numero massimo è pari a sei** avviene secondo la seguente modalità:

- due obiettivi vengono proposti direttamente dal dirigente sulla base delle necessità specifiche dei propri servizi;
- due obiettivi vengono proposti dagli amministratori di riferimento, previo confronto e verifica rispetto agli stessi;
- due obiettivi sono individuati e proposti dal Nucleo di Valutazione.

Sul piano tecnico, la valutazione sugli obiettivi viene effettuata attraverso apposita scheda.

Parametri di verifica misurabili indicano in genere la presenza di un obiettivo ben costruito.

I possibili valori dei parametri di verifica devono essere di norma individuati identificando un intervallo: il valore minimo e il valore massimo, che permettono alla fine di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

*Esempio. Al dirigente Rossi viene attribuito l'obiettivo di ridurre il tempo medio di conclusione del procedimento K di un valore compreso tra 60 (valore minimo) e 90 giorni (valore massimo).*

I sei obiettivi proposti vengono poi successivamente “**pesati**” a cura del **Nucleo di Valutazione** al fine di poterli graduare per la fase di valutazione al termine del processo gestionale.

I parametri proposti sono i seguenti:

- *benefici economici interni ed esterni* = punti 10 - peso relativo 10%;

- *incremento di produttività/efficienza/efficacia interna* = punti 15 - peso relativo 15%
- *incremento di qualità del servizio al cliente esterno e/o interno* = punti 20 - peso relativo 20%
- *complessità del progetto* = punti 15 - peso relativo 15%
- *intersettorialità del progetto* = punti 20 - peso relativo 20%;
- *coerenza con gli indirizzi dell'Amministrazione* = punti 20 - peso relativo 20%

Per ogni fattore considerato il Nucleo di Valutazione esprimerà una valutazione che può essere graduata da 0 a 100.

Per essere inseriti tra gli obiettivi, è necessario che ciascuno di essi raggiunga il punteggio minimo di 75 punti. Nel caso in cui tale punteggio minimo non venga raggiunto, il Nucleo di Valutazione proporrà la sostituzione dell'obiettivo. In caso di mancata sostituzione l'obiettivo sarà scelto dal Nucleo di Valutazione sentito il Sindaco.

A consuntivo, previa analisi di opportuna documentazione prodotta dal dirigente atta ad asseverare il raggiungimento dell'obiettivo ed eventuale verifica diretta da parte del Nucleo di Valutazione, si definisce in termini percentuali il grado di raggiungimento dell'obiettivo previsto. Un valore inferiore a quello definito come obiettivo determina il raggiungimento parziale dello stesso. Un valore inferiore a quello minimo determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo. Un obiettivo raggiunto al di sotto del 60% è considerato non raggiunto.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non risulta conseguentemente possibile individuare l'intervallo previsto e si pone l'alternativa netta tra obiettivo raggiunto o non raggiunto (logica SI / NO). Questa situazione può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore massimo.

Qualora ritenuto utile, è possibile attivare una verifica intermedia che consiste nel controllo del parametro a metà del periodo di valutazione. Il confronto con i valori minimo e massimo predeterminati permette di cogliere l'andamento della prestazione.

Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi SI / NO), la valutazione intermedia viene condotta avendo come riferimento l'unico valore individuato.

La valutazione finale del parametro consiste nell'identificazione del valore assunto dal parametro alla fine del periodo di valutazione. La determinazione dei punteggi effettivi si ottiene semplicemente moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo per il peso dello stesso.

Esempio:

Dirigente:XY			
Obiettivo	Valutazione del NdV	Risultato conseguito	Valore risultato
A	15	30%	4,5
B	20	70%	14
C	10	90%	9
D	18	100%	18
E	25	60%	15
F	12	40%	4,8
Totale	100		<b>65,3</b>

Nell'esempio sopra riportato il risultato finale sugli **obiettivi specifici dell'anno** è quindi pari a 65,3

Per la parte relativa alla gestione ordinaria, la valutazione dei risultati raggiunti avverrà in funzione dell'esplicitazione di opportuni indicatori definiti in sede di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione. Il Nucleo di Valutazione procede ad una ricognizione complessiva sull'andamento dell'anno e ad attribuire un punteggio percentuale di raggiungimento dei risultati attesi in merito alla gestione ordinaria.

La determinazione del punteggio finale della valutazione di risultato per il singolo dirigente è pertanto espressa come segue:

Dirigente XY	Risultato %	Peso ponderale	Risultato finale
Risultato obiettivi specifici dell'anno	65,3	80%	52,24

Risultato gestione ordinaria	90	20%	18,00
Totale			<b>70,24</b>

Espresso in termini assoluti, come richiesto dalla scheda di valutazione, il valore ottenuto è pertanto pari a 7,02.

Tale risultato ha un peso pari alla metà del risultato complessivo (parte obiettivi e parte comportamenti organizzativi) del dirigente.

Qualora il mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo è indipendente dalle effettive possibilità gestionali del Dirigente oggetto di valutazione e derivante invece da problemi di carattere organizzativo aziendale, comprovate, tale obiettivo viene sterilizzato e non viene assegnato alcun punteggio; in questo caso il punteggio globale sarà poi ricalcolato rapportando a 100 il massimo conseguibile.

### ***La valutazione sulle aree di prestazione (comportamento organizzativo)***

#### *a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori*

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità. Grande importanza assume la capacità di valutare i collaboratori secondo il sistema di valutazione adottato dall'Ente, discriminando i meriti in maniera opportuna.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- Capacità di avere un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione di cui ne supervisiona il corretto impiego;
- Autorevolezza;
- Propensione ad accogliere positivamente i suggerimenti dei collaboratori;
- Capacità di comunicare efficacemente indirizzi e linee strategiche;
- Capacità di utilizzare adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione;
- Capacità di favorire la circolazione delle informazioni all'interno della struttura da lui coordinata;
- Capacità di coinvolgere nella definizione delle iniziative da intraprendere;
- Capacità di supervisionare lo sviluppo del percorso di carriera dei suoi collaboratori;
- Capacità di proporre e promuovere cambiamenti organizzativi.
- Capacità di instaurare un buono clima organizzativo all'interno dell'Area o del Settore favorevole alla produttività

- Capacità di assegnare ai collaboratori obiettivi in modo compatibile con le loro caratteristiche ben distribuendo carichi ed impegni di lavoro, favorendone l'autonomia e la crescita professionale
- Capacità di prevenire l'insorgere di conflitti all'interno della struttura diretta;
- attenzione allo sviluppo professionale dei collaboratori, alla loro formazione nonché alla verifica dei risultati dell'apprendimento;
- valutazione dei collaboratori in riferimento a processi attivati e all'utilizzo degli strumenti previsti;
- applicazione del sistema di valutazione in modo da discriminare effettivamente i meriti dei valutati;
- distribuzione efficace delle valutazioni lungo tutta la scala di valutazione disponibile;

*b. La gestione del tempo*

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- puntualità nella consegna di elaborati, atti e documenti richiesti dagli utenti e dai clienti interni;
- capacità di rispettare i tempi assegnati per la realizzazione degli obiettivi;
- Capacità di gestire il tempo, programmando e pianificando le proprie attività e quelle dei collaboratori;
- Capacità di gestire il tempo secondo regole di priorità e non solo di urgenza;
- Gestione del tempo nelle riunioni dei dirigenti, intesa come capacità di attenersi al tema deciso, di seguire l'ordine del giorno stabilito, di garantire uno spazio equilibrato a tutti i partecipanti.

*c. Orientamento al cliente/soddisfazione dell'utenza*

Riguarda la capacità di presidiare adeguatamente la qualità dei servizi offerti rispetto alle aspettative degli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini, e la gestione dei reclami/segnalazioni degli utenti.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- 1 - puntualità e sollecitudine nelle risposte alle richieste proveniente da clienti interni ed esterni (efficienza);
- 2 - completezza ed esaustività delle risposte alle richieste proveniente da clienti interni ed esterni (efficacia);
- 3 - sensibilità nella condivisione di problematiche e proattività nella ricerca di soluzioni

Possibili descrittori-indicatori:

- Livello medio di soddisfazione generale espresso dalle indagini di Customer Satisfaction;

- % di valutazioni ottimo/buono sulla percezione rispetto a specifiche variabili di misurazione del servizio;
- Numero medio mensile di reclami/segnalazione (trend)
- Tempi di risposta media a reclami/segnalazioni

*d. Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)*

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- partecipazione a progetti innovativi per il miglioramento dell'organizzazione e dei servizi
- introduzione di processi di e-government;
- adozione di innovazioni procedurali e organizzative per la gestione del servizio;

*e. Capacità di programmazione, gestione e controllo delle attività*

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di programmazione e controllo della gestione nell'attività diretta.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- capacità di individuare gli obiettivi, di elaborare un programma di lavoro e di quantificare le risorse necessarie per la sua attuazione, tenendo conto degli indirizzi della Giunta comunale;
- capacità di gestire le attività di competenza, anche attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di eventuali interventi correttivi
- Grado di contribuzione alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell'Amministrazione;
- Capacità di promuovere la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento;
- Capacità di riconoscere con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare;

*f. Integrazione e interfunzionalità*

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- partecipazione a progetti di natura interfunzionale;
- disponibilità a condividere informazioni/risorse con il resto della struttura;
- disponibilità a condividere le risorse per la realizzazione di progetti di ente;

*g. Qualità dell'apporto individuale*

Riguarda le abilità personali del dirigente e come esse si esprimono nell'organizzazione.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- Tempestività (rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e capacità di intervento nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche)
- Accuratezza (esecuzione della prestazione con la massima attenzione, diligenza ed esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)
- Approfondimento (grado di completezza nel trattamento della materia trattata e degli elementi elaborati)
- Chiarezza (semplicità nell'esposizione delle problematiche e nelle soluzioni proposte)
- Disponibilità (flessibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto sia in termini di tempo che di spazio)
- Rispondenza all'input ricevuto (capacità di individuazione dell'esatto contenuto della richiesta e coerenza nella sua esecuzione)

*h Gestione risorse finanziarie*

Riguarda la capacità di gestione delle risorse finanziarie assegnate in un'ottica di razionalizzazione sia delle spese che delle entrate.

I fattori oggetto di valutazione sono i seguenti:

- comportamenti adottati per migliorare l'efficacia e la tempestività nella riscossione delle entrate, sia nella gestione di competenza che in quella dei residui;
- comportamenti adottati per migliorare l'efficacia della spesa, sia nella gestione di competenza che in quella dei residui, nel rispetto degli obiettivi quali-quantitativi assegnati dalla Giunta comunale.

A metà del periodo di valutazione viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale. In occasione del colloquio di valutazione intermedio, Nucleo di valutazione e dirigente fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarlo.

### Valutazione finale

Il dirigente predispone una relazione sintetica, della lunghezza massima di due pagine , di come si è svolta la sua attività nel corso dell'anno, principali aspetti positivi ed eventuali criticità/aree di miglioramento.

Il valutato predispone inoltre:

- una proposta di autovalutazione sintetica per ciascuna delle aree di valutazione, utilizzando la scala di valutazione prevista dal metodo;
- una sintetica motivazione della valutazione di cui al punto precedente. Per esplicitare le motivazioni il Dirigente può fare riferimento sia ai comportamenti attesi che agli indicatori eventualmente individuati ad inizio periodo, sia ad informazioni integrative.

Per le aree di valutazione *“Capacità di programmazione, gestione e controllo delle attività”* e *“Orientamento al cliente”* si prevede che la valutazione sia espressa anche attraverso l'audizione di un valutatore aggiunto, rappresentato dal Sindaco o da un suo delegato.

Il Nucleo di Valutazione sentiti il Sindaco e la Giunta, alla luce dell'istruttoria, del documento di auto-dichiarazione del dirigente e sulla base degli elementi in proprio possesso, esprime la proposta di valutazione, utilizzando la scheda di valutazione riportata in allegato.

La valutazione sintetica sul piano relativo alle aree e fattori di prestazione si ottiene come somma delle valutazioni ponderate delle singole aree.

#### **4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL RACCORDO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO**

##### Attori e processo di valutazione

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte.

1. A partire dal quadro dei Programmi e dei Progetti (Piano Dettagliato Obiettivi) individuati in sede di attività generale di programmazione dell'ente, il Dirigente predispose la scheda relativa agli obiettivi anche sulla base delle indicazioni ricevute dagli amministratori di riferimento. Gli obiettivi individuati vengono presentati al Nucleo di Valutazione che provvede alla loro eventuale integrazione e relativa pesatura. Il Nucleo di valutazione provvede alla classificazione degli obiettivi secondo la metodologia prevista.
2. A metà del periodo di valutazione viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale tra il Nucleo di valutazione e il Dirigente. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori obiettivo dei parametri, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori – comprovate dal Dirigente – che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.
3. Al termine del periodo viene effettuata l'istruttoria della valutazione finale – sempre in confronto diretto tra Nucleo di valutazione e Dirigente – nell'ambito della quale si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali. Il Nucleo acquisisce informazioni in merito al comportamento organizzativo espresso dal dirigente anche attraverso interviste dirette agli amministratori.  
Ciò permette di ottenere il consuntivo del piano degli obiettivi individuali, che costituisce un valido punto di riferimento per la valutazione dell'attuazione degli indirizzi. Contestualmente viene effettuata l'istruttoria della valutazione sulle aree di prestazione.
4. Il Sindaco, acquisita l'istruttoria del Nucleo di Valutazione e sentita la Giunta, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

### Il raccordo con il sistema retributivo

Il sistema di valutazione fornisce una graduatoria di punteggio delle prestazioni dirigenziali individuali che consente l'aggancio dei risultati raggiunti con la quota di retribuzione variabile a valere sul fondo della retribuzione di risultato.

Il meccanismo proposto è il seguente:

Al fine di amplificare il differenziale retributivo tra risultati differenti, si procede ad elevare al quadrato i punteggi.

- a) La prima operazione consiste nel moltiplicare per  $10^2$  (essendo il punteggio massimo attribuibile pari a 10) gli importi delle indennità di posizione corrisposte ai Dirigenti.
- b) Si divide quindi il budget disponibile per la somma di cui al periodo precedente e si ottiene il valore punto.
- c) Si procede poi alla determinazione della somma massima assegnabile che è dato dal prodotto dell'importo dell'indennità di posizione derivante dall'operazione di cui al paragrafo a) e il valore punto.
- d) per determinare la somma assegnata si moltiplica la somma massima assegnabile per il punteggio ottenuto al quadrato e si divide tale prodotto per 100.

Esemplificando, con dati convenzionali (n. dirigenti 5 – fondo per indennità risultato € 15.000,00) e punteggi attenuti:

Dirigente 1	Punti 9,5
Dirigente 2	Punti 8,5
Dirigente 3	Punti 8,0
Dirigente 4	Punti 7,0
Dirigente 5	Punti 7,5

indennità di posizione in godimento

Dirigente 1	25.000,00
Dirigente 2	20.000,00
Dirigente 3	13.000,00
Dirigente 4	27.000,00



es

Dirigente 1	$0,0015 \times 2.500.000 = 3.750,00$
Dirigente 2	$0,0015 \times 2.000.000 = 3.000,00$
Dirigente 3	$0,0015 \times 1.300.000 = 1.950,00$
Dirigente 4	$0,0015 \times 2.700.000 = 4.050,00$
Dirigente 5	$0,0015 \times 1.500.000 = 2.250,00$
	-----
Totale	15.000.00

d) somma assegnata

Ai Dirigenti che abbiano ottenuto un punteggio da 9 a 10 viene assegnata una somma pari all'importo teorico massimo attribuibile.

Ai Dirigenti che abbiano ottenuto un punteggio inferiore a 6 non viene assegnato alcun compenso.

Per ottenere l'importo effettivo da attribuire ai Dirigenti che abbiano ottenuto un punteggio compreso tra 6 e 8,99 si effettua la seguente operazione:

importo massimo pagabile x punteggio ottenuto elevato al quadrato/ 100

Compenso spettante a ciascun Dirigente in base ai punteggi ottenuti come da esempio sopra riportato:

Dirigente 1	avendo ottenuto un punteggio superiore a 9 verranno assegnati = € 3.750,00
Dirigente 2	$3.000 \times 8,5^2 : 100 = 3.000 \times 72,25 : 100$ = € 2.167,50
Dirigente 3	$1.950 \times 8,0^2 : 100 = 1.950 \times 64,00 : 100$ = € 1.248,00
Dirigente 4	$4.050 \times 7,0^2 : 100 = 4.050 \times 49,00 : 100$ = € 1.984,50
Dirigente 5	$2.250 \times 7,5^2 : 100 = 2.250 \times 56,25 : 100$ = € 1.265,63

-----  
totale € 10.415,63

Somma residua disponibile € 4.584,37

La somma residua sarà ripartita tra i Dirigenti che hanno ottenuto nella valutazione un punteggio pari o superiore a 8 in modo proporzionale all'importo della retribuzione di risultato in base alla seguente proporzione:

$$A : B = X : C$$

Dove:

A è l'importo della retribuzione di risultato spettante in base al criterio proporzionale al punteggio ottenuto in precedenza illustrato (vedi pag. 18 senza maggiorazione in caso di punteggio superiore a 9);

B è la somma delle retribuzioni spettanti ai Dirigenti interessati la riparto in base al criterio proporzionale in base al punteggio ottenuto;

C è la somma residua da ripartire;

Esempio:

somma da ripartire € 4.584,37

Dirigente 1 Punti 9,5

Dirigente 2 Punti 8,5

Dirigente 3 Punti 8,0

Importo retribuzione di risultato spettante in base al criterio proporzionale:

Dirigente 1 € 3.384,38

Dirigente 2 € 2.167,50

Dirigente 3 € 1.248,00

Somma -----  
€ 6.799,88

Importo spettante a Dirigente 1 =  $3.384,38 \times 4.584,37 / 6.799,88 =$  2.281,69

Importo spettante a Dirigente 2 =  $2.167,50 \times 4.584,37 / 6.799,88 =$  1.461,30

Importo spettante a Dirigente 3 =  $1.248,00 \times 4.584,37 / 6.799,88 =$  841,38

Totale 4.584,37

Nel caso in cui nessun Dirigente riporti un punteggio pari o superiore a 8, la somma residua costituisce economia di bilancio.

#### **Controdeduzioni del valutato rispetto alla valutazione assegnata**

Il valutato può presentare controdeduzioni scritte rispetto alla valutazione ricevuta, indirizzandole al Nucleo di valutazione entro sette giorni dal ricevimento formale della comunicazione di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, acquisito il parere del Sindaco in merito alle controdeduzioni presentate dal valutato, esprime la proposta di valutazione definitiva.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE PER DIRIGENTE DI SETTORE O SERVIZIO**

**PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO ....**

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>PESO % ATTRIBUITO</b>	<b>VALUTAZIONE Da 1 a 10 (*)</b>	<b>VALUTAZIONE PONDERATA</b>
<b>RISULTATI</b>	Aderenza tra i risultati raggiunti e obiettivi programmati	50 %		
<b>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	15 %		
	Gestione del tempo	3 %		
	Orientamento al cliente/soddisfazione dell'utenza	4 %		
	Promozione e gestione del cambiamento	4 %		
	Capacità di programmazione, gestione e controllo delle attività	5 %		
	Integrazione e interfunzionalità	5 %		
	Qualità dell'apporto individuale	10%		
	<b>Gestione risorse finanziaria</b>	4%		
	<b>TOTALE COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	50 %		
	<b>TOTALE GENERALE</b>	100 %		

Nota per i punteggi: 10 = valore di eccellenza; 1 = massima inadeguatezza