



# **COMUNE DI Porlezza**

**PROVINCIA DI COMO**

---

## **REGOLAMENTO SISTEMA DI PESATURA E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

*(Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 91 del 10.9.2024)*

# REGOLAMENTO

## SISTEMA DI PESATURA E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

### **ART. 1 - PARAMETRI**

La posizione dirigenziale nell'ambito della struttura organizzativa viene valutata e graduata secondo i seguenti parametri, a ciascuno dei quali viene assegnato il peso a fianco indicato:

A) complessità della struttura	30%
B) quantità e qualità dei rapporti con l'esterno	25%
C) integrazione e trasversalità	20%
D) competenze specialistiche	15%
E) rischio professionale	10%

Il punteggio totale assegnato sarà espresso in centesimi.

In via generale, fatte salve specifiche precisazioni successive, la valutazione dei singoli parametri sarà effettuata secondo la seguente scala di graduazione, con l'attribuzione di un punteggio predefinito correlato a ciascun grado, come riportato nel seguente prospetto:

GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
- basso	1
- discreto	2
- medio	3
- medio/alto	4
- elevato	5

### **A) Complessità della struttura (peso 30%)**

La complessità viene misurata in base alla quantità delle risorse umane e finanziarie assegnate e al grado di eterogeneità delle attività svolte e dei processi di gestione. Per tale valutazione sono individuati i seguenti indicatori, aventi ciascuno il peso a fianco indicato:

<b>a1)</b> numero dipendenti assegnati	40%
<b>a2)</b> entità risorse finanziarie	40%
<b>a3)</b> eterogeneità attività e processi	20%

Il punteggio assegnato in relazione al presente parametro deriva dalla sommatoria dei punteggi calcolati in base ai singoli indicatori secondo il peso a ciascuno assegnato.<sup>1</sup>

#### **a1) numero dipendenti assegnati**

fino a 10 dipendenti	1 punto
fino a 30 dipendenti	2 punti
fino a 60 dipendenti	3 punti
fino a 90 dipendenti	4 punti
oltre 90 dipendenti	5 punti

<sup>1</sup> In caso di comparsa nel calcolo di cifre decimali, il valore finale andrà arrotondato per eccesso o per difetto ( se la prima cifra decimale è compresa tra 0 e 4, l'arrotondamento è per difetto, mentre se è compresa tra 5 e 9, si arrotonda per eccesso)

## **a2) entità risorse finanziarie**

Il riferimento del presente indicatore è rappresentato dalla media dei budgets complessivamente assegnati, come risultanti dal bilancio di previsione, parte uscita.

Una volta individuato detto valore, verranno attribuiti tre punti alla posizione dirigenziale cui saranno assegnate risorse fino al 10% in più e fino al 10% in meno di tale valore.

Alla posizione dirigenziale che si collocherà al di sotto di tale fascia verranno assegnati 2 punti.

Alla posizione dirigenziale che si collocherà al di sopra di questa fascia verranno assegnati 4 punti.

Quanto sopra è così sintetizzato:

entità risorse finanziarie	
da media a $\pm 10\%$	3 punti
da $+ 10\%$ a $+\infty$	4 punti
da $- 10\%$ a $-\infty$	2 punti

## **a3) eterogeneità attività e processi**

In riferimento a tale indicatore, il Nucleo si avvarrà di tutta la scale di graduazione in apertura riportata attingendo alla conoscenza dei singoli settori, acquisita attraverso una pluralità di fonti (determine, delibere, relazione previsionale e programmatica, dimensionamento).

## **B) Quantità e qualità dei rapporti con l'esterno (peso 25%)**

Tale parametro viene misurato con i seguenti indicatori.

- b1)** frequenza dei rapporti con enti del territorio, Regione, amm.ni centrali, utenti peso 40%
- b2)** impatto dei rapporti sul sistema socio-economico peso 60%

**b1)** frequenza dei rapporti con enti del territorio, Regione, amm.ni centrali e utenti  
L'indicatore attiene alla frequenza dei rapporti con l'esterno, previa individuazione delle seguenti quattro tipologie di soggetti con i quali si sviluppano le relazioni, a cui è attribuito il peso a fianco indicato:

relazioni con enti del territorio		peso 50%
relazioni con Regione ed enti regionali		peso 30%
relazioni con amministrazioni centrali		peso 10%
relazioni con utenti		peso 10%
In caso di frequenza ridotta	3 punti	
In caso di frequenza media	4 punti	
In caso di frequenza elevata	5 punti	

**b2)** impatto dei rapporti sul sistema socio-economico

L'indicatore attiene alla entità dell'impatto sul tessuto socio-economico della decisione/provvedimento conseguente alla relazione intrattenuta.

In caso di impatto ridotto	3 punti
In caso di impatto medio	4 punti

In caso di impatto elevato 5 punti

Il punteggio assegnato in relazione al presente parametro deriva dalla sommatoria dei punteggi calcolati in base ai singoli indicatori secondo il peso a ciascuno assegnato.<sup>2</sup>

### **C) Integrazione e trasversalità (peso 20%)**

Con questo parametro verranno misurate la quantità e rilevanza delle funzioni, facenti capo ad ogni singola posizione dirigenziale, che richiedono, per lo svolgimento, integrazione e trasversalità.

In caso di quantità e rilevanza ridotte 1 punto

In caso di quantità e rilevanza medie 3 punti

In caso di quantità e rilevanza elevate 5 punti

### **D) Competenze (peso 15%)**

Verrà misurato l'insieme delle informazioni strutturate (conoscenze, competenze, specializzazioni) richieste per un adeguato svolgimento del ruolo.

Verranno valorizzati i ruoli per l'assunzione dei quali sono richieste competenze specifiche/specialistiche non opportunamente fungibili con altre.

Verrà impiegata la completa scala di valutazione in apertura riportata.

### **E) Rischio professionale (peso 10%)**

Verrà misurato il grado del rischio di incorrere in responsabilità, secondo le differenti tipologie previste, cui si espone il dirigente nello svolgimento di un determinato ruolo.

Verranno valorizzati i ruoli per l'assunzione dei quali sono richieste competenze

Verrà impiegata la completa scala di valutazione in apertura riportata.

## **ART. 2 Pesatura incarico di coordinamento**

L'incarico di coordinamento viene pesato in via generale e al medesimo corrisponde l'attribuzione di 5 punti, che vanno a sommarsi a quelli correlati alla posizione dirigenziale coperta.

La retribuzione verrà assegnata sulla base del punteggio complessivamente conseguito.

Ai fini della erogazione della retribuzione di posizione sono individuate le seguenti tre fasce retributive:

fascia A da 90 a 100 punti

fascia B da 70 a 89 punti

fascia C al di sotto di 70 punti

L'importo effettivo sarà determinato sulla base della disponibilità del fondo dirigenti e nel rispetto delle gradualità tra le tre fasce.

La scheda per l'applicazione dei parametri e relativi indicatori e la scheda riassuntiva della pesatura sono allegate nell' **Allegato sub A)** al presente documento.

---

<sup>2</sup> In caso di comparsa nel calcolo di cifre decimali, il valore finale andrà arrotondato per eccesso o per difetto ( se la prima cifra decimale è compresa tra 0 e 4, l'arrotondamento è per difetto, mentre se è compresa tra 5 e 9, si arrotonda per eccesso)

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

### ART. 3 - VALUTAZIONE DI TIPO MISTO

Il presente sistema di valutazione è di tipo misto in quanto si basa su tre parametri, aventi ciascuno il peso a fianco indicato:

A obiettivi assegnati	peso 75%
B risultati generali dell'ente	peso 15%
C comportamenti	peso 10%

Il fondo per la retribuzione di risultato viene ripartito in modo proporzionale alle retribuzioni di posizioni riconosciute e verrà erogato in base al punteggio complessivamente raggiunto da ogni singolo dirigente sulla base dei suddetti tre parametri, secondo la seguente tabella. Il punteggio sarà espresso in centesimi.

<b><i>Punteggio raggiunto</i></b>	<b><i>Percentuale erogazione retribuzione</i></b>
punti da 95 a 100	100%
punti da .80 a 94	90%
punti da 65 a 79	75%
punti da 60 a 64	50%
al di sotto di 60 punti	nessuna erogazione

Per la applicazione dei tre parametri si adotta una scala di valutazione a cinque gradi. Ad ogni grado corrisponde un punteggio come mostra la tabella seguente:

<b><i>Grado di valutazione</i></b>	<b><i>Punteggio corrispondente</i></b>
<i>basso</i>	1
<i>Parzialmente adeguato</i>	2
<i>Adeguato</i>	3
<i>Più che adeguato</i>	4
<i>Eccellente</i>	5

#### **A) Obiettivi assegnati (peso 75%)**

Per obiettivi assegnati si fa riferimento a quelli previsti dal PEG; tale documento comprenderà un numero limitato di obiettivi, che dovranno essere significativi e qualificanti. A ciascuno degli obiettivi verrà assegnato un peso in modo che la somma dei singoli pesi dia comunque 100.

Il collegamento tra il grado di conseguimento dell'obiettivo, il grado di valutazione ed il relativo punteggio viene rappresentato dalla tabella seguente:

<b>Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo</b>	<b>Grado di valutazione</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 74%	<i>basso</i>	1
La percentuale di conseguimento è superiore al 75% e inferiore o uguale al 84%	<i>Parzialmente adeguato</i>	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 85% e inferiore o uguale al 91%	<i>Adeguato</i>	3
La percentuale di conseguimento è superiore al 92% e inferiore o uguale al 97%	<i>Più che adeguato</i>	4
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 98%	<i>Eccellente</i>	5

Di seguito si riporta un esempio di scheda obiettivi compilata con sei obiettivi:

<b>Obiettivi</b>	<b>Grado di valutazione</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>	<b>Peso dell'obiettivo</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Punteggio finale</b>
1	<i>Eccellente</i>	5	20%	$(5 / 5) \times 100 \times 20\%$	20
2	<i>Più che adeguato</i>	4	40%	$(4 / 5) \times 100 \times 40\%$	32
3	<i>Basso</i>	1	10%	$(1 / 5) \times 100 \times 10\%$	2
4	<i>Adeguato</i>	3	10%	$(3 / 5) \times 100 \times 10\%$	6
5	<i>Parzialmente adeguato</i>	2	15%	$(2 / 5) \times 100 \times 15\%$	6
6	<i>Adeguato</i>	3	5%	$(3 / 5) \times 100 \times 5\%$	3
<b>Totale</b>			<b>100%</b>		<b>69</b>

Il punteggio finale riportato sarà moltiplicato per il peso assegnato al presente parametro.

Il ciclo di gestione della performance è descritto nel documento **Allegato sub B)**.

## B) Risultati generali dell'ente (peso 15%)

Il giudizio sui risultati complessivamente conseguiti dall'ente nel suo insieme avrà come base i seguenti indicatori, pesi e valori attesi:

<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore atteso</b>
rispetto del Patto di Stabilità	30%	SI
stesura del Bilancio di Previsione entro i termini di legge	20%	SI
realizzazione entrate (accertamenti a competenza / previsioni definitive)	15%	90%
realizzazione spese (impegni a competenza / previsioni definitive)	15%	80%
smaltimento residui attivi (riscossioni a residui / residui attivi iniziali)	10%	50%
smaltimento residui passivi (pagamenti a residui / residui passivi iniziali)	10%	50%

Il collegamento tra il grado di conseguimento dell'obiettivo, il grado di valutazione ed il relativo punteggio vengono rappresentati dalla tabella seguente:

<b>Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo</b>	<b>Grado di valutazione</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>
La percentuale di scostamento a consuntivo rispetto al valore atteso è superiore al 7%	<i>basso</i>	1
La percentuale di scostamento a consuntivo rispetto al valore atteso al 5% e inferiore o uguale al 6%	<i>Parzialmente adeguato</i>	2
La percentuale di scostamento a consuntivo rispetto al valore atteso è superiore al 4% e inferiore o uguale al 5%	<i>Adeguato</i>	3
La percentuale di scostamento a consuntivo rispetto al valore atteso è superiore al 2% e inferiore o uguale al 4%	<i>Più che adeguato</i>	4
La percentuale di scostamento a consuntivo rispetto al valore atteso è inferiore o uguale al 2%	<i>Eccellente</i>	5

Il punteggio finale riportato sarà moltiplicato per il peso assegnato ai presenti parametri.

## **C) Comportamenti (peso 10%)**

In relazione ai comportamenti vengono valutati l'approccio comportamentale e le attitudini del valutato secondo la seguente scala:

qualità bassa	punti 1
qualità discreta	punti 2
qualità media	punti 3
qualità medio/alta	punti 4
qualità elevata	punti 5

I comportamenti oggetto di valutazione sono i seguenti ed il peso a ciascuno assegnato è quello a fianco riportato:

tensione al risultato	peso 35%
iniziativa e visione globale	peso 35%
capacità di motivare, far crescere e coinvolgere i collaboratori	peso 30%

La scheda generale e riepilogativa per l'applicazione dei parametri di valutazione è inserita nell'**Allegato sub C)** al presente documento.

Nell'**Allegato sub D)** "Dizionario dei comportamenti", questi sono accompagnati da una breve descrizione generale e da indicatori comportamentali raggruppati secondo una scala crescente allo scopo di aiutare nella comprensione della essenza più vera del singolo comportamento e rendere così più trasparente il percorso di valutazione, limitando la discrezionalità del valutatore.

### **Allegati:**

#### **Allegato A)**

**Scheda per l'applicazione dei parametri e relativi indicatori**  
**Scheda riassuntiva della pesatura**

#### **Allegato B)**

**Ciclo di gestione della performance**

#### **Allegato C)**

**Scheda generale e riepilogativa per l'applicazione dei parametri di valutazione**

#### **Allegato D)**

**Dizionario dei Comportamenti**



**ALLEGATO A)**

**Scheda per l'applicazione dei parametri e relativi indicatori**

Settori	Complessità della struttura			Qualità e quantità dei rapporti con l'esterno				Integrazione e Trasversalità		Competenza		Rischio professionale		
	numero dipendenti assegnati	entità di risorse assegnate	eterogeneità delle attività e dei processi	frequenza dei rapporti con Enti territoriali, regionali e con utenti				impatto sul sistema socio economico	grado di trasversalità delle funzioni presidiate	livello di competenza tecnico specialistiche richieste dalla posizione	grado di responsabilità e di esposizione verso l'esterno nei rapporti con le strutture pubbliche ed utenti			
				rapporti con Enti territoriali	rapporti con Enti regionali	rapporti con Enti nazionali	rapporti con utenti							
	40	40	20	10	30	50	10	60	100	100	100			
				40										

**ALLEGATO A)****Scheda riassuntiva della pesatura**

Settori	Complessità della struttura		Qualità e quantità dei rapporti con l'esterno		Integrazione e trasversalità		Competenze specialistiche		Rischio professionale		Valutaz. finale	RETRIBUZIONE di posizione
	30		25		20		15		10			
	valutazione	in centesimi	valutazione	in centesimi	valutazione	in centesimi	valutazione	in centesimi	valutazione	in centesimi		

## **Allegato B** **Ciclo di gestione della performance**

Perché tali finalità possano trovare attuazione è necessario che sia chiara l'articolazione del **ciclo di gestione della prestazione** che si declina nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi (rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e alla missione istituzionale, coerenti, chiari, correlati alla quantità e qualità delle risorse, verificabili, specifici e misurabili), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

*Tali fasi si esprimeranno nel COLLOQUIO di assegnazione formale degli obiettivi tra il Direttore Generale e il dirigente, da effettuarsi entro il 15 febbraio dell'anno di riferimento. In questo momento, poichè gli obiettivi verranno sottoscritti, si intendono accettati da entrambe le parti.*

- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.  
*Tale fase si manifesterà in un COLLOQUIO INTERMEDIO di verifica, entro il mese di agosto, nonché in altri colloqui, che si rendessero necessari e/o utili nel corso dell'anno, attivabili sia dal Direttore Generale sia dal dirigente. A tali colloqui parteciperà almeno uno dei due componenti esterni del Nucleo per assicurare il necessario raccordo.*

- d) misurazione e valutazione finale della prestazione.

*Tale fase si esprimerà nei seguenti passaggi:*

- *consegna dei dati, da parte dei dirigenti, al Servizio controllo interno di gestione entro il 15 gennaio.*
- *Predisposizione, entro il 30 gennaio, del report, da parte del Servizio Controllo interno di gestione, sullo stato di attuazione degli obiettivi.*
- *Trasmissione del report al Nucleo di valutazione.*
- *COLLOQUIO FINALE con il Direttore Generale entro il 15 febbraio.*
- *presa d'atto ed esame da parte del Nucleo di valutazione dei dati e dell'esito del colloquio con il Direttore Generale entro febbraio.*
- *incontro del dirigente con il Nucleo di valutazione entro il 15 marzo.*
- *Proposta di assegnazione della valutazione, da parte del Nucleo, al Presidente entro il 30 marzo.*
- *Comunicazione in Giunta della proposta entro il 15 aprile.*
- *Decreto del presidente di assegnazione dei punteggi entro il 30 aprile.*
- *Al decreto del Presidente seguirà, nel mese di giugno, la erogazione della retribuzione di risultato.*

*Al colloquio iniziale, intermedio e finale parteciperà, se nominato, anche il coordinatore d'area.*

Allegato C)

Scheda generale e riepilogativa per l'applicazione dei parametri di valutazione

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

Dirigenti	OBIETTIVI ASSEGNATI		RISULTATI GENERALI DELL'ENTE		COMPORTEMENTI		VALUTAZIONE FINALE	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
	75		15		10			
	valutazione	(in centesimi)	valutazione	(in centesimi)	valutazione	(in centesimi)		

## **Allegato D)**

### **DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI**

Le competenze oggetto di valutazione sono state individuate nelle seguenti:

tensione al risultato

spirito di iniziativa e visione globale

capacità di motivare, far crescere e coinvolgere i collaboratori

Descrizione del comportamento

La singola competenza sarà brevemente descritta in modo che sia chiaramente inteso sia da parte del valutato che da parte del valutatore l'oggetto della valutazione stessa.

Qualora la mera definizione risultasse inadeguata ad esplicitare la complessità dei contenuti, si è cercato di intervenire in modo da mettere in evidenza le chiavi di lettura e di interpretazione, che possono aiutare più della definizione stessa.

Descrizione degli indicatori comportamentali

Agli indicatori è prevalentemente assegnata una funzione di orientamento; la loro finalità non è ingabbiare il giudizio bensì favorirne una formulazione ben strutturata

#### **TENSIONE AL RISULTATO**

La tensione al risultato è un intreccio di motivazione e capacità: motivazione a perseguire obiettivi non facilmente realizzabili e capacità di impegnarsi a fondo per raggiungerli.

La si può misurare secondo due direttrici: quella della maggiore o minore attitudine a lavorare in vista di mete impegnative e quella del confronto e rapporto con la cultura e la tradizione burocratica. Con riferimento a questo secondo caso la valutazione positiva di comportamenti di distacco rispetto alla logica di evitare responsabilità e trovare alibi alla mancanza di azione e di comportamenti improntati alla volontà di cooperazione come elemento di massima rilevanza.

Indicatori

- La concentrazione sui risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici: si concentra sui singoli atti e perde di vista il senso complessivo della propria struttura.
- Tende ad appiattirsi sugli standard minimi
- Stabilisce propri parametri di miglioramento sia pure sulla base di metodi di lavoro già consolidati
- Innova i metodi di lavoro
- Realizza programmi sfidanti

#### **SPIRITO DI INIZIATIVA E VISIONE GLOBALE**

La iniziativa e la visione generale sono la capacità di identificare criticità, ostacoli, opportunità e di agire di conseguenza per risolvere problemi, mantenendo la consapevolezza che ogni aspetto particolare fa sempre parte di un complesso più ampio e generale, quale riferimento imprescindibile.

L'iniziativa richiede che si agisca cercando di giocare di anticipo, anticipando la prospettiva di criticità affinché se ne possa evitare l'insorgere, così come le opportunità che in futuro si possono presentare.

## Indicatori

- Non prende iniziative
- Assume l'iniziativa ma stenta a mantenerla
- Ha sufficiente capacità di iniziativa con riferimento a contesti circoscritti
- Previene i problemi ad ampio spettro
- Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica

## **CAPACITA' DI MOTIVARE, FAR CRESCERE E COINVOLGERE I COLLABORATORI**

La capacità di favorire l'apprendimento, la formazione e lo sviluppo dei collaboratori, stimolandone l'impegno, la voglia di fare, la partecipazione e liberandone le potenzialità.

## Indicatori

- Tende ad un generico accentramento o, al contrario, ad assegnare compiti in modo incontrollato ai collaboratori al solo scopo di sottrarsi alle proprie responsabilità, senza attenzione all'impegno dei collaboratori medesimi.
- Tende alla assegnazione di compiti routinari o sempre dei medesimi compiti trascurando le esigenze di crescita dei collaboratori e di coinvolgimento nell'azione del settore/servizio.
- Assegna compiti che non sono di mera routine, fornendo direttive e spiegazioni appropriate atte a consentire lo svolgimento di quanto assegnato in forma autonoma.
- Incoraggia i collaboratori nell'esercizio di autonome responsabilità, mostrando apertura alle idee e proposte dei collaboratori, incoraggiandoli ad esprimere il proprio pensiero anche in vista di una crescita collettiva.
- Cura in modo globale lo sviluppo dei collaboratori, sa operare in modo che i collaboratori lavorino in autonomia senza che si sentano soli, li ascolta e ne analizza le capacità, cercando di capire dove possano esplicare al meglio le proprie capacità, sviluppa una relazione continua con ognuno e anche in riunioni collegiali per aiutare il confronto e l'interazione del settore/ufficio.