



CITTÀ DI DESIO

*Area: GESTIONE RISORSE  
Settore: PERSONALE*

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
DEL COMUNE DI DESIO  
(art. 30 D.Lgs. 150/2009)**

*Febbraio 2016*

Indice:

1.	PREMESSA .....	3
2.	FINALITÀ .....	3
3.	SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - PERSONALE DIRIGENTE DEL COMUNE DI DESIO .....	4
	3.1 I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO VALUTATIVO .....	4
	3.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI .....	4
	3.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....	4
	3.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.....	5
	3.5 COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE ED EVENTUALE RICHIESTA DI REVISIONE.....	10
	3.6. ASSEGNAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO .....	11
	All. A) SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE.....	12
	All. A/bis) SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE ITEM - PERSONALE DIRIGENTE.....	13
	All. B) ESEMPIO SCHEDA PESATURA OBIETTIVI PEG.....	14
	All. C) GRIGLIA DI VALUTAZIONE ATTIVITA’/SOGGETTI.....	15
4.	SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE DEL COMUNE. ....	16
5.	SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE DEL COMUNE DI DESIO .....	17
	5.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE .....	17
	5.2 I SOGGETTI .....	17
	5.3 IL CICLO DELLA VALUTAZIONE .....	18
	5.4 LA METODOLOGIA.....	18
	5.5 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	24
	5.6 IL COLLEGAMENTO CON ALTRI ISTITUTI DI GESTIONE DEL PERSONALE E CON LA PROGRAMMAZIONE .....	27
	5.7 COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE ED EVENTUALE RICHIESTA DI REVISIONE.....	27
6.	CORRELAZIONI FRA COMPENSI PER LA PRODUTTIVITÀ GENERALE E COMPENSI PER LEGGI SPECIALI.....	29
7.	DECORRENZA E FASE DI PRIMA APPLICAZIONE.....	29

## **1. PREMESSA**

Dopo oltre 10 anni dall'introduzione del sistema di valutazione, si è reso improcrastinabile riprogettare un nuovo sistema di valutazione, non soltanto per adeguarlo alle modifiche normative nel frattempo intervenute, primo fra tutti il d.lgs 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni pubbliche, ma anche per recepire le osservazioni e le indicazioni di miglioramento e semplificazione da più parti emerse, nonché rendere coerenti i sistemi di valutazione di tutto il personale dipendente, sia dirigente che non.

Il nuovo sistema deve avere una forte connessione con gli strumenti di programmazione. Un ruolo fondamentale dovrà essere attribuito al controllo di gestione per l'attività di auditing e certificazione dei risultati raggiunti. Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione.

In linea con quanto previsto dal Decreto Legislativo 150/2009, Articolo 7, la valutazione della performance si articola in due processi: la valutazione dei risultati generali dell'Ente (*performance organizzativa*), che si riferisce ad alcuni risultati frutto dell'azione collegiale della struttura definiti nel Piano della performance e la valutazione dei risultati individuali di Segretario Generale, Dirigenti e personale non dirigente (*performance individuale*), che si riferisce invece al contributo che singolarmente viene erogato.

Il Sistema di valutazione della performance del Comune di Desio valorizza per Segretario e Dirigenti entrambi gli aspetti (performance organizzativa e performance individuale), mentre per il personale non dirigente valorizza solo la performance individuale.

## **2. FINALITÀ**

Il sistema di valutazione del Comune di Desio è finalizzato a:

- valorizzare le risorse professionali dell'Ente;
- promuovere percorsi di crescita delle competenze individuali;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- sostenere il senso di partecipazione e responsabilità del personale nella realizzazione degli obiettivi dell'ente;
- accrescere il senso di appartenenza all'organizzazione;
- promuovere nei dirigenti la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati;
- creare un sistema formalizzato di regole comuni che guidino valutati e valutatori nella gestione del processo di valutazione e facilitino il confronto sulla prestazione individuale.

### **3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - PERSONALE DIRIGENTE DEL COMUNE DI DESIO**

#### **3.1 I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO VALUTATIVO**

I soggetti coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono:

1. l'organismo di valutazione Odv garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, con le modalità e i tempi riportati nei successivi articoli. All' Odv competono tutte le attività definite nel sistema di valutazione sia relativamente alla performance organizzativa dell' ente che alla performance individuale;
2. il Sindaco convalida la proposta di valutazione presentata dall' organismo di valutazione Odv,
3. I dirigenti e loro collaboratori.

I rispettivi ruoli e compiti sono riepilogati nell' allegata Griglia di Valutazione attività/soggetti.

#### **3.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI**

In questa parte viene dettagliato il processo di valutazione dei Dirigenti, composto da due differenti momenti: la valutazione della performance organizzativa dell'ente e la valutazione della performance individuale del singolo dirigente.

#### **3.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE**

La valutazione dei risultati generali dell'Ente (*Performance organizzativa*) ha impatto sulla valutazione di tutti i dirigenti, nella stessa misura, a prescindere dall'apporto individuale dato: tale meccanismo favorisce il senso di squadra nel gruppo dirigente e contribuisce a generare trasversalità tra le Aree.

La valutazione della Performance organizzativa si basa su alcuni obiettivi generali definiti in fase di programmazione e indicati nel Piano della Performance. Come per tutto il sistema degli obiettivi, essi devono essere corredati da indicatori e target. La valutazione di ogni indicatore rispetto al target/standard atteso, convalidata dall' organismo di valutazione Odv, produce un grado di raggiungimento espresso in percentuale (totale target raggiunti / totale target assegnati).

Il grado di raggiungimento complessivo espresso in percentuale ha impatto sul fondo del trattamento accessorio-quota risultato destinato alla premialità dei Dirigenti, con queste modalità:

<b>Grado di raggiungimento 91-100%: 100% del fondo</b>
<b>Grado raggiungimento 81-90%: taglio del 10% del fondo</b>
<b>Grado raggiungimento 61-80%: taglio del 20% del fondo</b>
<b>Grado di raggiungimento inferiore al 60%: taglio del 50% del fondo</b>

In sede di programmazione sono definiti gli obiettivi con i relativi indicatori ed il target o livello standard di raggiungimento attraverso il Piano della performance, suddivisi per Missioni e Programmi, come previsto dal D.Lgs. n. 118/2011 e dal principio contabile applicato della programmazione di bilancio (All. n. 4/1 D.Lgs. n. 118/2011). **Il Sindaco individua ad inizio anno quali target saranno oggetto di valutazione ai fini della misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa di ente.** La valutazione degli indicatori **selezionati** rispetto al target/standard atteso, convalidata dall'Organismo di valutazione Odv, definisce il raggiungimento del target atteso OK oppure il mancato raggiungimento del target atteso KO. La sommatoria degli OK sul totale dei target attesi **individuati** determina la percentuale di performance organizzativa dell'ente.

### 3.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

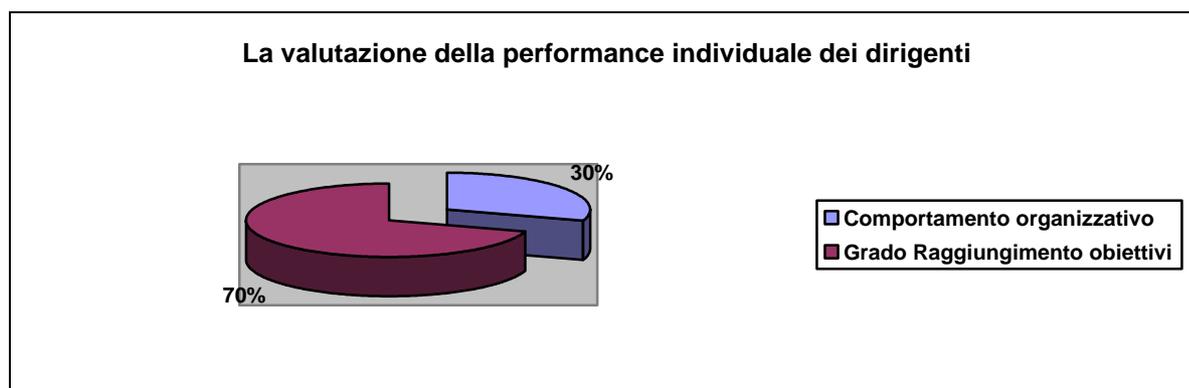
#### 3.4.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti è data dalla somma del punteggio attribuito a due elementi valutativi:

1. la valutazione del **comportamento organizzativo**, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, "agite" e misurabili nell'arco dell'anno;
2. la valutazione del **grado di raggiungimento degli obiettivi** assegnati, esplicitati in fase di programmazione nel piano esecutivo di gestione PEG.

La valutazione del **comportamento organizzativo** e la valutazione del **grado di raggiungimento degli obiettivi** concorrono alla valutazione individuale dei Dirigenti in misura differente: Il 30% della valutazione deriva infatti dal comportamento organizzativo, il 70% dal raggiungimento dei risultati della programmazione.

Fig. 1 Gli elementi della Valutazione dei Dirigenti



Su questa base, il processo di misurazione si esprime in **"punti"** attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.

#### 3.4.2 LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il primo elemento che concorre alla valutazione della performance dei dirigenti è la valutazione del comportamento organizzativo agito. L'iter relativo alla valutazione del comportamento organizzativo si svolge attraverso 3 momenti:



I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da un vasto **repertorio** contenuto e descritto nel **Repertorio delle competenze e dei comportamenti organizzativi**, articolato in questi item (= capacità):

1. Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione: capacità di aiutare i soggetti decisori sia politici che amministrativi ad elaborare strategie e a prendere decisioni;
2. Orientamento all'utenza esterna: capacità di interpretare correttamente le esigenze degli utenti esterni;
3. Orientamento ai risultati: capacità di adottare un comportamento orientato a cogliere gli obiettivi collegati al proprio ruolo dirigenziale e orientarne l'azione per il loro perseguimento;
4. Capacità di leadership: capacità di dirigere e guidare le azioni dei collaboratori e colleghi in modo efficace e credibile, capacità di suscitare consenso e visioni condivise a fronte delle performance da realizzare;
5. Pensiero sistemico: capacità di comprendere la connessione tra gli eventi per imparare a influenzarli/gestirli al minor costo di intervento possibile;
6. Negoziazione e gestione dei conflitti: capacità di gestire i conflitti interni, capacità di creare e favorire un clima positivo fra colleghi;
7. Propensione al cambiamento e innovazione: capacità di proporre e sviluppare programmi di cambiamento sia generali che a livello della propria area organizzativa, per adeguare cultura, competenze, processi e organizzazione all'evoluzione dei compiti istituzionali e del contesto operativo di riferimento; capacità di far percepire alle persone coinvolte i benefici e le necessità del cambiamento;
8. Autonomia: capacità di agire in autonomia, anche senza precise indicazioni da parte degli organi politici di riferimento;
9. Capacità decisionale: capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche che si incontrano nello svolgimento della propria attività; capacità di sviluppare una soluzione valutando diverse alternative e scegliendo quelle maggiormente valide;
10. Capacità di presidiare i processi e il lavoro di gruppo: capacità di presidiare i processi della propria area di riferimento; capacità di comprendere il significato e l'impatto del contributo della propria area e/o unità organizzative rispetto alle attività e agli obiettivi di altre aree e/o unità organizzative e impegnarsi per garantire/ presidiare il supporto necessario
11. Flessibilità: capacità di lavorare efficacemente in una ampia gamma di situazioni, anche caratterizzate da stress, adattando contenuti, approccio e comportamenti inoltre capacità di rivedere criticamente e modificare le scelte fatte;
12. Valorizzazione delle risorse umane: capacità di conoscere, motivare i propri collaboratori e i colleghi; capacità di valutare correttamente ed obiettivamente i propri collaboratori; capacità di facilitare percorsi di sviluppo delle persone gestite;
13. Sensibilità economica: capacità di valutare l'impatto economico delle decisioni, capacità di valutare costi/benefici di una attività, capacità di controllo e riduzione degli sprechi;
14. Capacità di relazione: capacità di interagire con tutti gli interlocutori e capacità di ascolto, lo stile adottato nella comunicazione.

Dal repertorio viene selezionato, per ogni Dirigente, **un numero ristretto di competenze/comportamenti organizzativi** sui quali si fonda la valutazione.

Il numero di item deve essere uguale per ciascun dirigente, inoltre il numero di item oggetto di valutazione non deve essere né inferiore a n. 6 né maggiore a n. 8. La selezione è effettuata dal Sindaco con il supporto dell'Organismo di valutazione Odv in fase di programmazione e attraverso un percorso di confronto con ogni singolo Dirigente.

La selezione dei comportamenti organizzativi si ispira ai seguenti **criteri**: significatività di un comportamento organizzativo rispetto alla posizione ricoperta, rilevanza di alcuni comportamenti in funzione di particolari progetti assegnati, individuazione di aree di miglioramento della performance individuale. La selezione personalizzata di items consente di identificare in modo mirato le aree su cui puntare l'attenzione, consentendo anche di modificare di anno in anno le competenze da monitorare in funzione delle esigenze organizzative e professionali.

L'attribuzione del punteggio in merito al comportamento agito segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni items selezionato in fase di programmazione viene assegnata una valutazione compresa fra 1 e 5;
- a valutazione complessiva del comportamento del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile (se tutti i comportamenti agiti avessero ottenuto 5) e la valutazione effettiva (vedi Scheda Comportamento Organizzativo)

La scala utilizzata da 1 a 5 corrisponde a cinque livelli di adeguatezza:

<b>1 : Livello critico</b>
<b>2: livello sufficiente</b>
<b>3: livello medio atteso</b>
<b>4: livello superiore alla media</b>
<b>5: livello eccellente</b>

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni Dirigente sono **30 (il 30% di 100 punti)**; i punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi esempio che segue).

Fig. 2 Esempio di assegnazione dei punti per il Comportamento Organizzativo

Repertorio delle competenze e dei comportamenti organizzativi	Scelta SI/NO	Valutazione massima ottenibile	Valutazione ottenuta
1. Pensiero sistemico			
2. Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione			
3. Orientamento all'utenza esterna	SI	5	4
4. Orientamento ai risultati			
5. Capacità di fare squadra e leadership			
6. Negoziazione e gestione dei conflitti			
7. Propensione al cambiamento e innovazione	SI	5	3
8. Autonomia			
9. Capacità decisionale	SI	5	5
10. Capacità di presidiare i processi			
11. Flessibilità	SI	5	4
12. Valorizzazione delle risorse umane	SI	5	4
13. Sensibilità economica	SI	5	3
14. Capacità di relazione	SI	5	3
<b>TOTALE</b>		<b>35</b>	<b>26</b>

<b>VALUTAZIONE OTTENUTA (%)</b>	<b>74,28%</b>
<b>PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE</b>	<b>30</b>
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>	<b>22,28</b>

La valutazione del comportamento organizzativo agito dai Dirigenti è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso nel corso dell'anno con riferimento agli items comunicati all'inizio dell'anno.

L' Organismo di Valutazione ha la responsabilità primaria di effettuare la proposta di valutazione riservandosi la possibilità di interlocuzione con altri soggetti (ad. esempio il Segretario Generale, i dipendenti dell'area di riferimento, gli utenti, il collegio dei revisori dei conti ecc.) che possono fornire elementi utili alla valutazione, nonché con il Sindaco e gli Assessori di riferimento.

### 3.4.3 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

L' approvazione del PEG Piano Esecutivo di Gestione definisce gli obiettivi di ciascun dirigente: **le Schede Obiettivo** costituiscono il riferimento della valutazione individuale. E' possibile considerare anche obiettivi pluriennali: in questo caso ai fini della valutazione è indispensabile individuare step annuali.

L'iter relativo alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si svolge attraverso tre momenti:



Per quanto riguarda la pesatura degli obiettivi, essa è definita dal Sindaco, attraverso apposita modulistica (Scheda Pesatura Obiettivi) con il supporto dell' Organismo di Valutazione. La pesatura consente, nelle fasi di valutazione ed erogazione dei premi, di valorizzare gli obiettivi più complessi e sfidanti, che hanno maggiormente impegnato Dirigenti e struttura.

Il peso viene dato in base a 8 item:

- Rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del territorio e dell'utenza
- Rilevanza e coerenza rispetto alle linee di mandato
- Capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati
- Grado di innovazione rispetto a prassi esistenti
- Grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio
- Valore economico
- Concretezza
- Trasferibilità

Attraverso la pesatura, ogni obiettivo ottiene un punteggio compreso **tra 8 e 24 punti** (da 1 a 3 punti per ogni item).

Non costituiscono obiettivi di PEG e quindi non vengono assegnati obiettivi che hanno una valorizzazione inferiore a 14.

Per quanto riguarda il secondo step, il riferimento per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono **gli indicatori e i target** definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione. Lo strumento di riferimento è il PEG.

La valutazione degli obiettivi assegnati al Dirigente avviene sulla base delle informazioni desunte dalle verifiche sullo stato di raggiungimento degli obiettivi nonché da eventuali evidenze prodotte dal controllo di gestione. Nel processo valutativo devono emergere **le cause degli scostamenti** (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo) nonché le azioni correttive messe in campo, per consentire all' Organismo di valutazione Odv di esprimere in modo compiuto la propria valutazione.

I Dirigenti raccolgono gli elementi informativi utili alla valutazione e formulano le proposte del grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, utilizzando il report finale delle schede obiettivo di PEG, avvalendosi in questa fase anche del contributo dei collaboratori. L'Organismo di valutazione analizza i reports, effettua colloqui di valutazioni con i Dirigenti e verifica l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.

Durante l'anno, in sede di prima rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi con la tempistica definita con la delibera di approvazione del PEG, viene effettuata una ricognizione di possibili problemi, permettendo al Dirigente di formalizzare eventuali motivate proposte di rettifiche o rimodulazioni degli obiettivi (cancellazione, integrazioni, cambiamento di indicatori/target, ecc.) ai fini di una modifica motivata del PEG. L'OdV supporta la G.C. nell'aggiornamento del PEG e sulle proposte di rettifica o rimodulazione degli obiettivi presentate dai dirigenti.

La **valutazione finale** del raggiungimento degli obiettivi è parte della proposta della valutazione individuale dei Dirigenti che l' Organismo di valutazione Odv presenta al Sindaco.

Nel caso in cui al dirigente in corso d'anno venga assegnata diversa posizione, sarà cura del dirigente stesso predisporre una sintetica relazione, indirizzata all'Organismo di Valutazione, che rappresenti lo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato. Sulla base di questa relazione sarà cura dell'Organismo di Valutazione valutare la performance individuale dei dirigenti coinvolti sugli stessi obiettivi.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Raggiungimento Obiettivi)
- la valutazione ottenuta è data dal peso attribuito all'obiettivo moltiplicato il grado di raggiungimento
- la valutazione complessiva degli obiettivi del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti gli obiettivi avessero raggiunto il 100% dei risultati") e la valutazione effettiva.

I punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi ad ogni Dirigente sono **70**. I punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (*vedi esempio che segue*).

Fig. 3 Esempio di assegnazione dei punti Grado di Raggiungimento Obiettivi

esempio	TITOLO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)		VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA
		PESO			
	redisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	100%	24	24
	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	80%	16	12,8
	MIGRAZIONE PROCEDURE DELLA RAGIONERIA SU PIATTAFORMA WEB: Attivazione CF4OFF presso gli Uffici.	22	70%	22	15,4
	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	22	100%	22	22
	xxxx	8	90%	8	7,2
	xxxx	16	100%	16	16
				<b>108</b>	<b>97,4</b>
					<b>90,2%</b>
	<b>VALUTAZIONE OTTENUTA (%)</b>		<b>90,2%</b>		
	<b>PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE</b>	<b>70</b>			
	<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>	<b>63,13</b>			

### 3.4.4 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEL DIRIGENTE

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due step:



La valutazione complessiva della performance individuale dei Dirigenti viene fatta sommando i punti ottenuti in base al **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO** e al **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati.

L'intera fase di valutazione finale, sia per la parte di raggiungimento degli obiettivi, che per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, viene conclusa entro aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

Prima della formalizzazione del processo valutativo, è cura dell' Organismo di valutazione Odv comunicare ai Dirigenti la proposta di valutazione individuale, attraverso **colloqui individuali**. L'Organismo di Valutazione, a seguito dei colloqui con i Dirigenti, predispone per ciascun Dirigente la **Scheda di Valutazione Individuale** complessiva e tale scheda viene trasmessa al Dirigente per acquisire entro i successivi 5 gg eventuali osservazioni; l' Organismo di valutazione ha ulteriori 5 gg per valutare le osservazioni presentate da dirigente e consegnare la proposta definitiva di valutazione al dirigente; contestualmente l'Organismo di valutazione trasmette la propria proposta di valutazione al Sindaco per l'approvazione definitiva (*vedi scheda finale allegata*).

La Scheda, oltre alla sintetica valutazione dei risultati del Dirigente, contiene anche indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza di ciascun Dirigente.

### 3.5 COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE ED EVENTUALE RICHIESTA DI REVISIONE

Il dirigente, acquisita la valutazione complessiva della performance individuale definitiva firmata dal Sindaco, può chiedere per iscritto chiarimenti al Sindaco, nei tempi e con le modalità previste dall'art. 17 del vigente Regolamento dell'Organismo di Valutazione (OdV), adottato con atto G.C. n.220 del 23.09.2014, che riportiamo di seguito:

#### **Articolo 17**

1. *Ogni valutazione dovrà essere comunicata al soggetto valutato. Ogni soggetto valutato può presentare richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere convocato in merito entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione. Il valutatore deve rispondere e convocare, anche via mail, il soggetto valutato entro il termine di 15 giorni dalla richiesta. Al termine del confronto tra valutato e valutatore, quest'ultimo definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato, gli atti verranno rimessi per la decisione ultima nel merito della valutazione:*
  - a. *Al dirigente, nel caso di valutazione di un dipendente da parte di un incaricato di posizione organizzativa e/o Responsabile di servizio;*
  - b. *All'OdV, in caso di valutazione di un incaricato di posizione organizzativa o di un altro dipendente da parte di un dirigente;*
  - c. *Al Sindaco, in caso di valutazione di un dirigente e del Segretario Generale da parte dell'OdV.*

Il colloquio con il Sindaco si svolge senza particolari formalità di procedura.

### **3.6. ASSEGNAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO**

L'assegnazione del premio avviene distribuendo la quota pro-capite del fondo previsto per la remunerazione dell'indennità di risultato in modo proporzionale ai punti ottenuti e indicati nella Scheda, secondo quanto segue:

- Punteggio totale 90-100%: 100% del premio
- Punteggio totale 50-89,99%: premio in proporzione ai punti
- Punteggio totale fino 49,99%: nessun premio

La premialità verrà erogata in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio.

Si considera valutazione negativa ai sensi dell'art. 21 D.Lgs 165/2011 una valutazione complessiva inferiore a 50 punti.

Si tiene inoltre conto di quanto stabilito al riguardo dalla vigente disciplina in ordine alla valutazione delle funzioni dirigenziali ai fini della retribuzione di posizione nel caso in cui nel corso dell'anno di riferimento una funzione dirigenziale non sia coperta e sia conferito un incarico ad interim ad altro Dirigente.

Allegati:

- A) facsimile SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE
- A/bis) facsimile SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE ITEM – PERSONALE DIRIGENTE
- B) esempio SCHEDA PESATURA OBIETTIVI PEG
- C) Griglia di valutazione attività/soggetti.

## AII. A) SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE

### SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE

Anno di valutazione	2015
Soggetto valutato	DIRIGENTE 1
Area	AREA TERRITORIO

Comportamento Organizzativo	22,29
Raggiungimento obiettivi	63,13
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>85,42</b>

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	SCELTA (si/no)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA (da 1 a 5)	
1. Pensiero sistemico				
2. Supporto alla elaboraz. strategie e loro traduzione				
3. Orientamento all'utenza esterna	SI	5	4	
4. Orientamento ai risultati				
5. Capacità di fare squadra e leadership				
6. Negoziazione e gestione dei conflitti				
7. Propensione al cambiamento ed innovazione	SI	5	3	
8. Autonomia				
9. Capacità decisionale	SI	5	5	
10. Capacità di presidiare i processi				
11. Flessibilità	SI	5	4	
12. Valorizzazione delle risorse umane	SI	5	4	
13. Sensibilità economica	SI	5	3	
14. Capacità di relazione	SI	5	3	
<b>TOTALE</b>		<b>35</b>	<b>26</b>	<b>74,29%</b>
Punteggio ottenuto = punteggio massimo ottenibile (30) / % ottenuta				<b>22,29</b>

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	PESO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA	
Predisposizione della carta dei servizi	24	100%	24	24	
Indagine rilevazione grado di soddisfazione	16	80%	16	12,8	
Migrazione procedure della Ragioneria su piattaforma web	22	70%	22	15,4	
Revisione straordinaria residui attivi e passivi	22	100%	22	22	
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	8	90%	8	7,2	
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	16	100%	16	16	
<b>TOTALE</b>			<b>108</b>	<b>97,4</b>	<b>90,19%</b>
Punteggio ottenuto = punteggio massimo ottenibile (70) / % ottenuta					<b>63,13</b>

Note del Valutatore

Osservazioni del Valutato:

*indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza del Dirigente*

Data,

Firma Organismo di Valutazione:

Firma del Dirigente:

Firma Sindaco

**AII. A/bis) SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE ITEM - PERSONALE DIRIGENTE****SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE PRELIMINARE ITEM per la valutazione di competenze/comportamenti organizzativi del personale dirigente**

Anno di valutazione	2015
Soggetto valutato	DIRIGENTE 1
Area	AREA TERRITORIO

<b>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI</b>	<b>SCELTA (si/no)</b>	<b>VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE</b>
1. Pensiero sistemico		
2. Supporto alla elaboraz. strategie e loro traduzione		
3. Orientamento all'utenza esterna	SI	5
4. Orientamento ai risultati		
5. Capacità di fare squadra e leadership		
6. Negoziazione e gestione dei conflitti		
7. Propensione al cambiamento ed innovazione	SI	5
8. Autonomia		
9. Capacità decisionale	SI	5
10. Capacità di presidiare i processi		
11. Flessibilità	SI	5
12. Valorizzazione delle risorse umane	SI	5
13. Sensibilità economica	SI	5
14. Capacità di relazione	SI	5
<b>TOTALE</b>		<b>35</b>

Osservazioni del Dirigente

Osservazioni del Valutatore:

--	--

Data,

Firma del Dirigente:

Firma del Sindaco:

## AII. B) ESEMPIO SCHEDA PESATURA OBIETTIVI PEG

AII. B) ESEMPIO SCHEDA PESATURA OBIETTIVI PEG									
descrizione obiettivo	Rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del territorio e dell'utenza	Rilevanza e coerenza rispetto alle linee di mandato	Capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati	Grado di innovatività rispetto a prassi esistenti	Grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio	Concretezza	valore economico	Trasferibilità	<b>TOTALE PESO</b>
valorizzazione box	1	1	1	2	3	1	3	3	<b>15</b>
attuazione nuovo CI	3	2	2	3	1	3	1	1	<b>16</b>
potenziamento attività di recupero evasione	3	3	2	2	1	3	3	1	<b>18</b>
accelerazione smaltimento rimborsi IMU	3	3	1	1	1	3	2	1	<b>15</b>
miglioramento TAX compliance	3	3	3	3	1	3	3	3	<b>22</b>
sostegno alle famiglie per il mantenimento delle abitazioni in locazione	2	2	2	2	3	3	2	3	<b>19</b>
armonizzazione contabile	1	1	1	3	1	3	1	3	<b>14</b>

scala 1	basso
scala 2	media
scala 3	alta

## AII. C) GRIGLIA DI VALUTAZIONE ATTIVITA'/SOGGETTI

GRIGLIA DI VALUTAZIONE ATTIVITA'/SOGGETTI					
	VALUTAZIONE	SINDACO	DIRIGENTI	COLLABORATORI	ORGANISMO di VALUTAZIONE
ATTIVITA'	Valutazione della performance organizzativa di Ente	Attraverso il Piano della performance definisce gli obiettivi con i relativi indicatori ed il target o livello standard di raggiungimento.	propongono il piano della performance	contribuiscono alla fase istruttoria sia di programmazione che di monitoraggio finale	Convalida la valutazione di ogni indicatore rispetto al target/standard atteso attraverso la convalida della Relazione annuale sulla performance
	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (di ente e individuali)	L'approvazione del PEG definisce gli obiettivi di ciascun dirigente. La pesatura degli obiettivi è definita dal Sindaco mediante apposita scheda.	Report intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi, con eventuale motivata proposta di rettifica/rimodulazione degli obiettivi.	contribuiscono alla fase istruttoria sia di programmazione che di monitoraggio finale	Presidia gli aspetti metodologici del processo valutativo, è garante dell'applicazione dei criteri; Supporta il Sindaco nella pesatura degli obiettivi.
			Raccolgono elementi informativi di rendicontazione e formulano proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, utilizzando il report finale delle schede obiettivo di PEG		In fase di monitoraggio intermedio, supporta la Giunta Comunale nell'eventuale aggiornamento del PEG e sulle proposte di rettifica o rimodulazione degli obiettivi presentate dai Dirigenti. Recepisce i report finali nonché eventuali evidenze prodotte dal Controllo di Gestione; attiva incontri alla fine dell'anno con i Dirigenti; verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi ed effettua contestualmente la valutazione dei risultati individuali, utilizzando la <b>Scheda Raggiungimento Obiettivi</b> , che è parte della proposta sottoposta al Sindaco
	Valutazione dei comportamenti organizzativi	individua gli item dal repertorio delle competenze per la valutazione del comportamento organizzativo dei dirigenti	Si confrontano singolarmente con il Sindaco sulla scelta degli items.		Supporta il Sindaco nella scelta degli items. Valuta il comportamento organizzativo dei dirigenti, in riferimento agli items concordati all'inizio dell'anno, avvalendosi di fonti diverse e utilizzando la <b>Scheda Valutazione dei Comportamenti Organizzativi</b> . Predisporre la proposta per il Sindaco
	Valutazione complessiva dei risultati e del comportamento organizzativo dei dirigenti	Riceve ed approva la valutazione complessiva dei risultati e del comportamento organizzativo proposta dall'OdV	partecipa ai colloqui individuali, presenta entro 5gg all'OdV eventuali osservazioni		Prima della formalizzazione del processo valutativo, l' Organismo di valutazione Odv comunica ai Dirigenti la proposta di valutazione attraverso <b>colloqui individuali</b> . L'Organismo di Valutazione, a seguito dei colloqui con i Dirigenti, predisporre per ciascun Dirigente la <b>Scheda di Valutazione Individuale</b> complessiva e tale scheda viene trasmessa al Dirigente per acquisire entro i successivi 5 gg eventuali osservazioni; l' Organismo di valutazione ha ulteriori 5 gg per valutare le osservazioni presentate da dirigente e consegnare la proposta definitiva di valutazione al dirigente; contestualmente l'Organismo di valutazione trasmette la propria proposta di valutazione al Sindaco per l'approvazione definitiva

## **4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE DEL COMUNE.**

Il sistema di valutazione della performance del Segretario Comunale è coerente e conforme con il sistema di valutazione della performance dei dirigenti dell'ente.

Pertanto il sistema di valutazione della performance del dirigente è esteso alla valutazione del Segretario Generale dell'Ente, che viene proposta al Sindaco da parte dell'OdV, con le stesse tempistiche e sulla base della stessa metodologia approvata dalla Giunta Comunale per i dirigenti dell'Ente.

In particolare:

1. il grado di raggiungimento complessivo espresso in percentuale della performance organizzativa dell'ente ha impatto sulle risorse destinate alla retribuzione di risultato, per cui il valore massimo destinabile previsto dal CCNL 16.05.2001 - quadriennio normativo '98/'01 - dei Segretari Comunali e Provinciali all'art. 42, pari al 10% del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento, viene ridotto con le stesse modalità indicate al paragrafo 3.3, 5° periodo.
2. Il comportamento organizzativo viene valutato in base al repertorio delle competenze di cui al punto 3.4.2.
3. Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato in base a quanto previsto dal punto 3.4.3.

L'assegnazione effettiva del premio di risultato avviene determinando l'importo della retribuzione di risultato individuale da liquidare commisurando le risorse effettivamente risultate disponibili a consuntivo, per effetto di quanto indicato al punto 1, in modo proporzionale ai punti ottenuti ed indicati nella scheda individuale, secondo quanto indicato al punto 3.6 del sistema dei dirigenti.

## **5. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE DEL COMUNE DI DESIO**

### **5.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Oggetto della valutazione sono:

- 1) il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- 2) i comportamenti organizzativi;

La valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi riguarda la prestazione lavorativa annuale.

In particolare:

1. La valutazione degli obiettivi è finalizzata a rilevare il "risultato" del lavoro individuale o di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento di obiettivi di sviluppo, miglioramento e mantenimento (questi ultimi intesi come svolgimento di attività ordinaria/istituzionale con il mantenimento dei relativi standard).
2. La valutazione dei comportamenti organizzativi, riguarda comportamenti direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana che sono causalmente collegati alla prestazione lavorativa individuale; viene effettuata considerando i comportamenti organizzativi agiti rispetto all'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (come si contribuisce al miglioramento).
3. Gli ambiti di valutazione di cui al punto precedente sono graduati come segue in base alle categorie professionali di appartenenza del dipendente:

categorie	comportamento organizzativo	obiettivi
A/B1	70%	30%
B3/C	40%	60%
D1/D3	30%	70%

### **5.2 I SOGGETTI**

I soggetti coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

- 1) I dirigenti, coadiuvati dai funzionari responsabili di settore/servizio, effettuano la valutazione dei dipendenti assegnati ai loro servizi al 31 dicembre di ogni anno di riferimento per la valutazione. Per il personale assegnato in corso d'anno dovrà essere sentito il dirigente nel cui servizio il dipendente era precedentemente collocato.
- 2) L' Organismo di valutazione garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e, indirettamente, di tutto il personale dipendente, mediante l'analisi della capacità di leadership dei dirigenti, nel rispetto dei principi di valorizzazione del merito, professionalità, premialità e differenziazione delle valutazioni (art. 4, co.1 - lett. c. del Regolamento OdV)<sup>1</sup>.
- 3) Il Settore Personale supporta i soggetti coinvolti nello svolgimento di tutte le fasi del processo.

<sup>1</sup> Regolamento approvato con GC n.220 del 23.09.2014

## 5.3 IL CICLO DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si compone di tre fasi principali:

### 1. Fase iniziale

Ad inizio anno il dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi del settore/servizio per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori ed individua il personale coinvolto nei diversi obiettivi, anche confrontandosi con i dipendenti.

A seguito delle scelte effettuate, ad ogni dipendente verrà consegnata una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare e sulla base dei quali sarà valutato.

La fase iniziale è effettuata entro la fine di febbraio dell'anno di riferimento.

### 2. Fase intermedia

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in sede di monitoraggio, qualora l'azione svolta non sia in linea con il raggiungimento degli obiettivi, il dirigente è tenuto ad organizzare riunioni di Settore/Servizi per confrontarsi con il singolo dipendente o con gruppi di dipendenti, per affrontare eventuali problematiche e difficoltà nella realizzazione dell'obiettivo/i e per definire eventuali azioni correttive. Nell'ambito della riunione anche i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi. Tale fase dovrà concludersi entro settembre.

### 3. Fase finale

A conclusione dell'anno di riferimento il dirigente, eventualmente supportato dai propri responsabili di Settore/Servizio, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base degli indicatori stabiliti.

Il dirigente potrà considerare eventuali ulteriori fattori che possono aver influito sul risultato finale, ed in questo caso decidere di non applicare il calcolo matematico previsto dalla scheda di valutazione.

Parallelamente il dirigente, eventualmente supportato dai propri responsabili di servizio/settore, effettua i colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell'anno trascorso anche relativamente ai comportamenti organizzativi.

Tale fase dovrà concludersi possibilmente entro aprile dell'anno successivo.

## 5.4 LA METODOLOGIA

### 1. La valutazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo dell'ente che prevede, a questo fine, quale documento fondamentale il Piano esecutivo di gestione e delle performances approvato dalla Giunta entro 20 gg dall'approvazione del bilancio<sup>2</sup> che contiene, fra l'altro, gli obiettivi di gestione assegnati dalla Giunta ai Dirigenti.

All'interno di ciascun servizio verranno individuati ad inizio anno gli obiettivi oggetto di valutazione, gli indicatori di risultato ad essi collegati ed il personale coinvolto nella realizzazione di ciascun obiettivo. Gli obiettivi assegnati al dipendente potranno essere o non essere obiettivi definiti nel PEG. Gli obiettivi possono riguardare tutta l'attività svolta nell'ente, sia quella ordinaria, sia quella di sviluppo e innovazione. Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati come singolo componente del settore/servizio o del gruppo di lavoro.

Il numero degli obiettivi assegnati ai dipendenti deve essere:

- per il personale di categoria A/B1 minimo 1 massimo 2
- per il personale di categoria B3/C minimo 2 massimo 3
- per il personale di categoria D1/D3 minimo 3 massimo 5
- per il personale assegnatario di posizione organizzativa minimo 5 massimo 7

I risultati relativi agli obiettivi assegnati ai dipendenti vengono valutati al 31 dicembre di ogni anno sulla base degli indicatori previsti.

<sup>2</sup> Per i riferimenti normativi si veda il principio contabile sulla programmazione allegato 4/1 al d.lgs 118/2011.

Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso, moltiplicata per il peso assegnato (1 per gli obiettivi ordinari e di mantenimento e 2 per gli obiettivi di sviluppo e innovazione).

Il punteggio finale per la parte di valutazione degli obiettivi sarà dato dal totale dei punteggi ottenuti, diviso il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati al dipendente.

Nella definizione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in base alla misurazione del risultato raggiunto rispetto alla previsione di risultato, il dirigente potrà considerare eventuali ulteriori fattori che possono aver influito sul risultato finale e quindi aumentare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo fino ad un massimo di 20 punti percentuali.

Esempio:

Per ogni dipendente la valutazione totale degli obiettivi avrà sempre peso pari a 10, indipendentemente dal numero di obiettivi assegnati.

OBIETTIVO	Peso	Indicatore	Previsione	Risultato	% raggiungimento	punteggio $b*f/10$
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>
1) miglioramento del supporto al funzionamento del consiglio comunale	2	Verbali di consiglio sottoposti ad approvazione nella seduta successiva	100%	100/150	67	13,33
2) miglioramento del supporto al funzionamento della giunta	1	Tempo medio di pubblicazione delibere immediatamente esecutive	10 giorni	95/100	95	9,5
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>					<b>22,83</b>
<b>PUNTEGGIO SU OBJ = media totale punteggio/totale peso objs</b>						<b>7,61</b>

## 2. La valutazione dei comportamenti organizzativi

Si considerano i comportamenti organizzativi agiti rispetto a 3 ambiti:

- ambito gestionale (come si gestisce la propria attività)
- relazionale (come ci si rapporta con gli altri)
- innovativo (come si contribuisce al miglioramento).

Per ogni ambito vengono individuati elementi comuni di valutazione. Per ogni elemento viene individuata una specifica definizione e descritto un "comportamento medio atteso", a cui corrisponde un punteggio pari a 6, come meglio specificato nel prosieguo.

A livello di ambito vengono individuati i "descrittori" da utilizzare come guida all'osservazione del comportamento. A seguito di significativi cambiamenti gestionali o legislativi o organizzativi i "descrittori" potranno essere integrati di anno in anno e dovranno essere tempestivamente comunicati al personale dipendente.

Gli elementi di valutazione, validi per tutti i dipendenti, di seguito riportati, sono n.6, 2 per ciascun ambito:

<b>AMBITO DI VALUTAZIONE</b>	<b>ELEMENTI</b>	<b>Punteggi</b>
GESTIONALE	Impegno ed affidabilità	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)
RELAZIONALE	Cooperazione e integrazione	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)
	Capacità di operare in gruppi di lavoro	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)
INNOVATIVO	Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	(2 - 4 - <b>6</b> - 8 -10)

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento agli elementi sopra evidenziati.

La scala di valutazione è articolata su cinque livelli:

- critico corrispondente al valore 2
- sufficiente corrispondente al valore 4
- in media corrispondente al valore 6 "comportamento medio atteso"
- superiore alla media corrispondente al valore 8
- eccellente corrispondente al valore 10.

Sono utilizzabili valori intermedi unitari.

Il punteggio massimo relativo ai comportamenti organizzativi è quindi pari a 60 che rappresenta il 100%.

La valutazione deve essere effettuata in modo tale che "il comportamento medio atteso" sia considerato in modo omogeneo da tutti i valutatori, quindi il punteggio medio è 36 (6\*6) su 60.

Di seguito si riporta il fondamentale strumento di valutazione contenente la **tabella di descrizione degli ambiti**, per ogni elemento sono esplicitati:

- la definizione dell'elemento finalizzata ad una miglior comprensione della natura dell'elemento stesso;

- il comportamento medio atteso che fornisce una guida al valutatore nell'utilizzo della scala di valutazione relativa all'ambito osservato. Nello specifico, il "comportamento medio atteso" si colloca nel valore medio pari a 6 della scala.

Un comportamento non in linea con quello descritto dovrà essere valutato con punteggio inferiore o superiore a quello medio.

Gli scostamenti su ogni singolo elemento valutativo rispetto al valore medio 6 corrispondente al "comportamento medio atteso", dovranno essere motivati attraverso l'utilizzo dei descrittori già individuati. A seguito di significativi cambiamenti gestionali o legislativi o organizzativi i "descrittori" potranno essere integrati di anno in anno e dovranno essere tempestivamente comunicati al personale dipendente.

Per facilitare la valutazione di tali comportamenti vengono forniti alcuni descrittori a titolo puramente esemplificativo, ritenuti significativi per lo specifico comportamento, i cui dati possono essere forniti da diversi soggetti rispetto al valutatore.

Il punteggio totale ottenuto nella parte comportamenti organizzativi andrà ricondotto su base 10 (valutazione totale per comportamenti organizzativi/numero degli elementi).

## Tabella di descrizione degli ambiti

### A) Ambito gestionale

<b>A.1 IMPEGNO E AFFIDABILITA'</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Svolgere la propria attività in linea con gli indirizzi dell'amministrazione, fare il proprio dovere e mantenere gli impegni che sono stati assegnati</b>
<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	<p>Il dipendente dimostra impegno quando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo</li><li>- dimostra normalmente capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere;</li><li>- sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e normalmente ha la capacità di individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico;</li><li>- ha un adeguato livello di consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati; in genere assume la responsabilità di ciò che deve fare senza scaricarla sui colleghi</li><li>- sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro</li></ul> <p>per la cat D:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- sa definire con sufficiente chiarezza gli obiettivi e riesce di norma a infondere sicurezza e promuovere autonomia nei propri collaboratori</li><li>- in genere riesce a delegare funzioni nella logica di valorizzare/far crescere i propri collaboratori;</li><li>- conosce il lavoro dei propri collaboratori in modo da poter effettuare un efficace controllo</li></ul>

<b>A.2 ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Perseguire una gestione quotidiana coerente alle esigenze dell'utenza, che garantisca buona qualità e tempestività anche a fronte di un contesto organizzativo complesso e dinamico</b>
<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	<p>Il dipendente dimostra attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza quando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- fornisce prestazioni quasi sempre prive di errori significativi e che richiedono al superiore solo controlli di routine;</li><li>- fornisce in genere un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso normalmente curato in tutti i suoi aspetti;</li><li>- tende a dare risposte di buona qualità anche a fronte di situazioni non consolidate o impreviste;</li><li>- cerca di cogliere le occasioni che si presentano per creare valore per l'utente,</li><li>- si pone il problema del miglioramento del servizio limitando quando possibile procedure e adempimenti privi di utilità reale</li><li>- Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza, fornendo risposte adeguate ai quesiti proposti dall'interlocutore;</li><li>- Utilizza un linguaggio chiaro ed ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta</li></ul>

#### DESCRITTORI:

- mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza
- casi critici affrontati o risolti
- scadenze rispettate
- incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro
- sollecitazioni al rispetto della tempistica rispetto alle scadenze

## B) Ambito relazionale

<b>B.1 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Operare in contesti organizzativi e culturali eterogenei per contribuire alla realizzazione delle attività dell'ente sia nell'ambito del proprio settore/servizio che nell'ambito di servizi diversi; comprendere i rispettivi obiettivi ed approcci, coordinare i propri comportamenti con quelli degli altri</b>
<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	Il dipendente dimostra cooperazione e integrazione quando: <ul style="list-style-type: none"><li>- comprende la necessità di cooperazione per la realizzazione degli obiettivi del settore/servizio;</li><li>- lavora consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi, cercando il più possibile di evitare conflitti;</li><li>- cerca di integrare le proprie energie con quelle degli altri, di valorizzare le opinioni e le azioni di ciascuno;</li><li>- dimostra abitualmente disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, anche sostituendosi ad essi quando necessario e possibile;</li><li>- mantiene normalmente i colleghi informati sui processi e condivide le informazioni utili o rilevanti.</li></ul>

<b>B.2 CAPACITA' DI OPERARE IN GRUPPI DI LAVORO</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Contribuire ai risultati del gruppo di lavoro integrando la propria azione con quella degli altri componenti del gruppo; partecipare con serietà efficace e costanza ai lavori del gruppo</b>
<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	Il dipendente dimostra capacità di operare in gruppo quando: <ul style="list-style-type: none"><li>- partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio</li><li>- partecipa generalmente con costanza ed interesse alle riunioni del gruppo</li><li>- diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo</li><li>- cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo</li><li>- individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo</li><li>- si adopera per realizzare con puntualità e precisione i compiti assegnati al gruppo</li></ul>

### **DESCRITTORI:**

- momenti di supporto/sostituzione colleghi in caso di necessità
- veicolazione delle informazioni in modo adeguato ed efficace
- disponibilità ad aiutare i colleghi
- gruppi di lavoro a cui si è partecipato attivamente e con esito positivo (con il parere del responsabile del gruppo)
- frequenza della partecipazione alle riunioni del gruppo

## C) Ambito innovativo

<b>C.1 ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI ED ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, con persone diverse; essere flessibili alle modifiche relative all'organizzazione del lavoro del proprio servizio rese necessari dal mutamento delle condizioni di contesto</b>
<b>COMPORTEMENTO MEDIO ATTESO</b>	Il dipendente dimostra adattamento ai cambiamenti organizzativi ed alle esigenze di flessibilità quando: <ul style="list-style-type: none"><li>- applica in modo flessibile regole o procedure per realizzare gli obiettivi dell'ente;</li><li>- cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione;</li><li>- di norma riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati;</li><li>- mostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale;</li><li>- ha un atteggiamento di apertura nei confronti di attività procedure e strumenti innovativi;</li><li>- accetta il cambiamento cercando di sfruttare le innovazioni introdotte per svolgere meglio il proprio lavoro;</li><li>- e' abbastanza flessibile nell'orario/sede di lavoro per adattarsi alle necessità del servizio.</li></ul>

<b>C.2 CAPACITÀ DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE O MIGLIORATIVE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</b>	
<b>DEFINIZIONE</b>	<b>Trovare soluzioni originali ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; produrre idee alternative; cogliere nuove opportunità per realizzare gli obiettivi dati</b>
<b>COMPORTEMENTO MEDIO ATTESO</b>	Il dipendente dimostra a livello medio capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro quando: <ul style="list-style-type: none"><li>- individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro;</li><li>- elabora soluzioni diversificate;</li><li>- dimostra consapevolezza del problema di ottimizzazione dei flussi di lavoro e discreta capacità di organizzarli e migliorarli in termini di efficacia e/o efficienza;</li><li>- ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività;</li><li>- si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative.</li></ul>

### **DESCRITTORI:**

- funzioni nuove assegnate e svolte
- cambiamenti nella posizione di lavoro
- nuovi software o procedure di lavoro utilizzate
- soluzioni migliorative proposte
- procedure razionalizzate

## 5.5 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi è espressa nella scheda di valutazione della performance individuale annuale, rappresentata graficamente come nelle pagine che seguono.

La scheda si compone di cinque parti:

1. parte di identificazione del valutato;
2. parte di valutazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo: descrizione obiettivi assegnati, peso, indicatori di risultato con la previsione, risultato raggiunto e percentuale di raggiungimento degli obiettivi, punteggio ottenuto sul singolo obiettivo. Punteggio ottenuto sulla valutazione dei risultati su base 10;
3. parte dei comportamenti organizzativi: ambiti di valutazione e relativi elementi, scala di valutazione per ogni ambito. Punteggio ottenuto sulla parte comportamenti organizzativi , ricondotto su base 10;
4. parte contenente il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato nella scheda di valutazione della prestazione annuale, facendo la somma fra il punteggio ottenuto nella parte dei risultati/obiettivi e nella parte dei comportamenti organizzativi , considerando il peso delle due componenti (ossia l'incidenza percentuale della valutazione del comportamento organizzativo e degli obiettivi) in base alla categoria professionale di appartenenza del dipendente e stabilita nel CI<sup>3</sup>. Il punteggio finale è espresso con due decimali.
5. parte per le note e le osservazioni che gli attori della valutazione possono utilizzare per indicare le possibili azioni di miglioramento da introdurre per superare le criticità, (interventi formativi, ridefinizione obiettivi, modifica organizzazione del lavoro, ecc...). In questa sezione sarà inoltre possibile avanzare proposte/richieste per:
  - partecipare a progetti;
  - mobilità verso altre posizioni;
  - ambizioni di carriera;allegando eventualmente, a supporto, il proprio curriculum vitae aggiornato.

---

<sup>3</sup> Contratto collettivo decentrato integrativo del 12.06.2015 art.6

**SCHEDA FACSIMILE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE –  
CAT. GIURIDICA A/B1**

Anno \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ (compilare solo se diverso dall'intero anno)

Cognome/nome _____ Profilo _____ cat. _____ Area: _____ Settore/Servizio _____
--------------------------------------------------------------------------------------

<b>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</b>						
<i>OBIETTIVI</i>	<i>PESO</i>	<i>INDICATORE DI RISULTATO</i>	<i>PREVISIONE DI RISULTATO</i>	<i>RISULTATO</i>	<i>% RAGGIUNGIMENTO (*)</i>	<i>PUNTEGGIO</i>
1) supporto al funzionamento del consiglio comunale	2	verbali sottoposti ad approvazione nella seduta successiva	100%	100/150	67%	13,3
2) supporto al funzionamento della giunta	1	tempo medio di pubblicazione delibere immediatamente e esecutive	10 giorni	95/100	95%	9,5
<b>totale</b>	<b>3</b>					<b>22,8</b>
<b>MEDIA = Totale punteggio obiettivi / totale peso obiettivi</b>						<b>7,61</b>

(\*) Il valutatore potrà considerare eventuali ulteriori fattori che possono aver influito sul risultato finale ed in questo caso decidere di aumentare fino ad un massimo di 20 punti percentuali il raggiungimento dell' obiettivo.

<b>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		
<i>AMBITO</i>	<i>ELEMENTO</i>	<i>Punteggio valutazione</i>
GESTIONALE	Impegno ed affidabilità	6
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utente	4
RELAZIONALE	Cooperazione e integrazione	8
	Capacità di operare in gruppo	6
INNOVATIVO	Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità	6
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	8
<b>totale</b>		<b>38</b>
<b>Valutazione media comportamenti organizzativi = totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi / 6 (numero elementi)</b>		<b>6,33</b>

<b>TOTALE VALUTAZIONE PRESTAZIONE</b> (su base 10), considerando che per cat. A/B1 la valutazione dei risultati/ obiettivi pesa 30% e la valutazione del comportamento organizzativo pesa 70%	<b>6,72</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI:</b> (interventi formativi necessari; proposte di modifica organizzativa/dei compiti assegnati; ridefinizione obiettivi.....)	
<b>DEL VALUTATO (*)</b>	<b>DEL VALUTATORE</b> Motivare scostamenti dal valore medio 6:

*(\*) le osservazioni e i suggerimenti inseriti non costituiscono richiesta di revisione della valutazione, da formularsi ai sensi dell'art.17 del vigente regolamento dell'OdV*

DATA  
 Firma del valutato

Firma del valutatore

## 5.6 IL COLLEGAMENTO CON ALTRI ISTITUTI DI GESTIONE DEL PERSONALE E CON LA PROGRAMMAZIONE

Il sistema di valutazione introdotto nel Comune di Desio:

- si pone come elemento di sostegno ai processi di crescita dei singoli individui e dell'Ente in generale;
- rappresenta una base di riferimento per la definizione delle politiche del personale.

Il sistema di valutazione si inserisce all'interno del più vasto sistema di gestione delle risorse umane dell'ente.

In particolare si integra:

- con **il sistema di formazione**, ricevendo e fornendo in maniera sistematica informazioni utili ai fini della crescita di competenze dei dipendenti dell'ente; nella scheda di valutazione è previsto uno specifico spazio in cui è possibile registrare le esigenze/opportunità formative emerse dalla riflessione condivisa durante il colloquio finale fra valutatore e valutato sia sulle eventuali lacune di competenze sia rispetto all'eventuale evoluzione dei compiti e del ruolo. Alcune di queste esigenze formative potranno essere gestite direttamente dal dipendente attraverso iniziative di arricchimento personale altre verranno prese in carico dal Servizio personale e organizzate nell'ambito del Piano formativo, compatibilmente con le risorse disponibili.
- con **il sistema di mobilità** dell'ente fornendo ai dirigenti interessati elementi conoscitivi sulla professionalità dei dipendenti; nella scheda di valutazione è previsto uno specifico spazio in cui è possibile registrare l'opportunità di un impegno della persona valutata o su altri processi/attività del medesimo settore o in altri settori dell'Ente.
- con **il sistema delle progressioni economiche** dell'ente in quanto fra i requisiti di accesso alla progressione economica è previsto dall'art.5 del vigente CI del 12.06.2015 vi è la media delle valutazioni dell'ultimo triennio non inferiore al 70% della scala di valutazione adottata, inoltre la graduatoria è stilata sulla base della valutazione della prestazione individuale.
- con **il sistema premiale** dell'ente in quanto il premio di produttività spettante a ciascun dipendente è correlato al punteggio conseguito nella valutazione, con un sistema "punto a punto", senza determinazione di fasce né a priori né a posteriori; il Servizio personale sulla base del volume di fondo, della sua distribuzione per destinazione e della composizione del personale per categoria, determinerà l'ammontare del premio spettante sulla base dei punti assegnati.
- con **il sistema di programmazione e controllo** che definisce obiettivi sia di sviluppo che di mantenimento, individuando il personale ad essi dedicato e verifica il livello di conseguimento dei risultati individuali o di gruppo fornendo una base chiara e obiettiva per la valutazione della prestazione dei dipendenti per la parte relativa ai risultati gestionali.

## 5.7 COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE ED EVENTUALE RICHIESTA DI REVISIONE

Il dipendente, acquisita la valutazione della performance individuale, può chiedere per iscritto chiarimenti al Dirigente valutatore, nei tempi e con le modalità previste dall'art. 17 del vigente Regolamento dell'Organismo di Valutazione (OdV), adottato con atto G.C. n.220 del 23.09.2014, che riportiamo di seguito:

### **Articolo 17**

2. *Ogni valutazione dovrà essere comunicata al soggetto valutato. Ogni soggetto valutato può presentare richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere convocato in merito entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione. Il valutatore deve*

*rispondere e convocare, anche via mail, il soggetto valutato entro il termine di 15 giorni dalla richiesta. Al termine del confronto tra valutato e valutatore, quest'ultimo definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato, gli atti verranno rimessi per la decisione ultima nel merito della valutazione:*

- d. Al dirigente, nel caso di valutazione di un dipendente da parte di un incaricato di posizione organizzativa e/o Responsabile di servizio;*
- e. All'OdV, in caso di valutazione di un incaricato di posizione organizzativa o di un altro dipendente da parte di un dirigente;*
- f. Al Sindaco, in caso di valutazione di un dirigente e del Segretario Generale da parte dell'OdV.*

Il colloquio con l'OdV si svolge senza particolari formalità di procedura. Le parti (ricorrente e responsabile della valutazione) sono ascoltate separatamente.

Il ricorrente, durante il contraddittorio, può farsi assistere da persona di fiducia.

L'OdV, qualora accerti evidenti contraddizioni nell'iter logico del processo valutativo, ovvero palesi violazioni della procedura, ovvero ancora un anomalo andamento della valutazione (ad es. una pesante riduzione, apparentemente immotivata, del risultato valutativo) invita il dirigente a rivedere la scheda di valutazione ripercorrendo correttamente l'iter o illustrando le motivazioni non evidenti.

Qualora non si versi in alcuno dei casi di cui sopra, l'OdV esamina il ricorso nel merito e conseguentemente decide in via definitiva di accogliere integralmente ovvero parzialmente il ricorso (e modificare la valutazione sulla base delle richieste del dipendente), ovvero di respingerlo, confermando la valutazione espressa dal responsabile della valutazione.

L'esito risulterà da apposito verbale.

## **6. CORRELAZIONI FRA COMPENSI PER LA PRODUTTIVITÀ GENERALE E COMPENSI PER LEGGI SPECIALI**

I dipendenti, dirigenti e non dirigenti, che beneficiano di emolumenti derivanti dall'applicazione di leggi speciali di cui alla lett. K) dell'art. 15 CCNL 31.03.1999, non subiranno alcun abbattimento della produttività spettante.

## **7. DECORRENZA E FASE DI PRIMA APPLICAZIONE**

Il nuovo Sistema di valutazione della performance del personale dirigente e non dirigente decorre dal 01.01.2016.

In fase di prima applicazione, limitatamente al primo anno, al fine di garantire una corretta applicazione della metodologia e valutare gli impatti complessivi sull'organizzazione è previsto un monitoraggio preliminare alla chiusura dei processi valutativi e un confronto con le organizzazioni sindacali.