



Città di Legnano

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 167 del 28.12.2011 e modificato/integrato con deliberazione di Giunta Comunale n.143 del 28.12.2012 e n.154 del 16.12.2013

INDICE

1. OBIETTIVI, PRINCIPI, CONTENUTI, RUOLI

1.1	Obiettivi, principi	p. 3
1.2	Contenuti	p. 3
1.3	Ruoli	p. 4

2. LO STRUMENTO PER LA VALUTAZIONE

2.1	Il Documento di Valutazione della Prestazione (D.V.P.)	p. 4
2.2	Compilatori e tempi di compilazione	p. 4

3. L'ITER DELLA VALUTAZIONE

3.1	Pesatura degli obiettivi (<i>Sezione 1</i>)	p. 5
3.2	Valutazione della performance organizzativa (<i>Sezione 2</i>)	p. 5
3.3	Definizione e misura dei risultati (<i>Sezione 3</i>)	p. 5
3.4	Valutazione del comportamento organizzativo (<i>Sezione 4</i>) ..	p. 6
3.5	Valutazione finale complessiva individuale (<i>Sezione 5</i>)	p. 10

4. LA FASE CONCLUSIVA

p. 11

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

p. 13

ALLEGATO 1

SCHEDA VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

p. 14

ALLEGATO 2

SCHEDA VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

p. 15

ALLEGATO 3

SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....

p. 16

1. OBIETTIVI, PRINCIPI, CONTENUTI, RUOLI

1.1 Obiettivi, principi

Il presente Sistema di valutazione è finalizzato allo sviluppo ed al miglioramento della gestione delle risorse dirigenziali e riguarda il personale con qualifica dirigenziale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e quello con rapporto di lavoro a tempo determinato ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000 (T.U.E.L.).

Esso si ispira ai seguenti principi:

- periodicità annuale del processo;
- conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- bilanciamento, nella valutazione del dirigente, della componente relativa al raggiungimento di risultati e di quella relativa al comportamento organizzativo;
- partecipazione all'iter valutativo anche da parte dei soggetti aventi diretto rapporto di collaborazione con il dirigente, in una logica *in-up-down*;
- acquisizione, ai fini valutativi, anche di eventuali evidenze provenienti dai sistemi di controllo interno.

1.2 Contenuti

Il Sistema attua la valutazione dei comportamenti organizzativi ed il conseguimento degli obiettivi e crea un collegamento con la valutazione della performance di Ente.

I macro-obiettivi e gli obiettivi annuali dell'Ente vengono definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG), nel Piano della Performance (PdP) e, se adottato, nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), corredati dalle relative attività e dagli indicatori di risultato, e vengono assegnati alla competenza gestionale dei dirigenti unitamente alle risorse finanziarie ed umane.

La valutazione viene effettuata nell'anno successivo a quello di riferimento, a consuntivo delle funzioni e delle attività svolte, ed è determinata sulla base dei seguenti elementi:

- performance organizzativa: valuta la performance effettivamente realizzata dall'Ente tramite l'analisi dei seguenti macro-ambiti: grado di attuazione delle strategie, portafoglio delle attività e dei servizi, stato di salute dell'amministrazione, impatti dell'azione amministrativa (outcome), confronti con altre amministrazioni (benchmarking);
- risultati individuali: valuta i risultati gestionali ed organizzativi conseguiti dal Dirigente, con riferimento agli obiettivi assegnati ed alla capacità di realizzare i medesimi nel contesto organizzativo e gestionale di riferimento;
- comportamenti organizzativi: valuta le capacità gestionali riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse professionali, umane, di competenza e di comportamento organizzativo.

Le dimensioni dei sopra citati elementi di valutazione sono le seguenti:

- **performance organizzativa:** **30%**
- **risultati individuali:** **40%**
- **comportamenti organizzativi:** **30%**

Dalla valutazione combinata di tali elementi di valutazione si perviene ad una valutazione complessiva di sintesi della prestazione del singolo Dirigente connessa all'aspetto gestionale.

1.3 Ruoli

La valutazione dei Dirigenti è di competenza **dell'Organismo Indipendente di Valutazione** per quanto concerne la performance organizzativa e i risultati individuali.

Con riferimento alla parte relativa alla valutazione dei *comportamenti organizzativi* del Dirigente, la valutazione compete al **Dirigente Organizzativo**, il quale può eventualmente sentire quei soggetti (ad esempio Sindaco, Assessori, Posizioni Organizzative o Funzionari in staff al Dirigente, in assenza di P.O.) che interagiscono con il Dirigente e che possono fornire elementi utili alla sua valutazione complessiva.

2. LO STRUMENTO PER LA VALUTAZIONE

2.1. Il Documento di Valutazione della Prestazione (D.V.P.)

Lo strumento da utilizzare per la valutazione dei Dirigenti è il Documento di Valutazione della Prestazione (D.V.P.), il quale è composto da cinque sezioni, aventi ciascuna contenuti e tempi di compilazione diversi.

Documento di Valutazione della Prestazione	
SEZIONE 1 <i>Pesatura degli obiettivi</i>	Definizione del peso relativo degli obiettivi assegnati nell'anno in esame.
SEZIONE 2 <i>Valutazione della performance organizzativa</i>	Valutazione del risultato conseguito nel suo complesso dall'amministrazione.
SEZIONE 3 <i>Valutazione dei risultati</i>	Descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, secondo gli indicatori di conseguimento. Definizione, per ogni risultato, del grado o percentuale di conseguimento.
SEZIONE 4 <i>Valutazione del comportamento organizzativo</i>	Valutazione del livello di espressione del comportamento atteso.
SEZIONE 5 <i>Valutazione complessiva finale</i>	Valutazione complessiva finale eseguita sommando i risultati conseguiti e il comportamento organizzativo espresso. Eventuale considerazione di ulteriori fattori che concorrono alla valutazione, se definiti all'inizio del processo di valutazione.

2.2 Compilatori e tempi di compilazione

Per ciascuna delle Sezioni presenti nel D.V.P. (cfr. 2.1) sono illustrati, di seguito, i soggetti competenti alla loro compilazione e i tempi di compilazione.

Sezioni del Documento di Valutazione	Soggetto competente	Tempi di compilazione
SEZIONE 1 <i>Pesatura degli obiettivi</i>	Il Dirigente Organizzativo	Successivamente all'assegnazione degli obiettivi e di norma all'inizio del periodo da valutare
SEZIONE 2 <i>Valutazione della performance organizzativa</i>	Organismo Indipendente di Valutazione	A conclusione del periodo da valutare
SEZIONE 3 <i>Valutazione dei risultati</i>	Valutato/Organismo Indipendente di Valutazione	A conclusione del periodo da valutare

SEZIONE 4 <i>Valutazione del comportamento organizzativo</i>	Dirigente Organizzativo , il quale può eventualmente sentire quei soggetti (ad esempio Sindaco, Assessori, Posizioni Organizzative o Funzionari in staff al Dirigente, in assenza di P.O.) che interagiscono con il Dirigente e che possono fornire elementi utili alla sua valutazione complessiva	A conclusione del periodo da valutare
SEZIONE 5 <i>Valutazione finale complessiva</i>	Organismo Indipendente di Valutazione	A conclusione del periodo da valutare

3. L'ITER DELLA VALUTAZIONE

3.1 Pesatura degli obiettivi (*Sezione 1*)

Il Dirigente Organizzativo, di norma all'inizio del processo di valutazione, attribuirà un peso agli obiettivi annuali assegnati ai Dirigenti nel PEG e nel Piano della Performance.

Con riferimento a ciascun Dirigente la somma dei valori di pesatura degli obiettivi assegnati, a prescindere dal loro numero, dovrà essere uguale a 100.

Al fine di assegnare un peso al singolo obiettivo ne verranno valorizzati, principalmente, i seguenti fattori:

- valore strategico;
- complessità/difficoltà (anche in riferimento ad eventuali elementi endogeni o esogeni dei quali il Dirigente non ha diretto controllo);
- pianificazione e progettualità richieste (anche in riferimento ad obiettivi che coinvolgono più aree);
- efficienza da perseguire.

Qualora, motivatamente, si ritenga di non effettuare la pesatura di uno o più degli obiettivi assegnati, il/gli obiettivo/i non oggetto di pesatura non dovrà/dovranno condizionare in alcun modo la somma totale della pesatura, il cui valore dovrà essere comunque pari a 100. Il grado di raggiungimento di tale/i obiettivo/i sarà comunque tenuto in considerazione ai fini della valutazione complessiva del Dirigente.

3.2 Valutazione della performance organizzativa (*Sezione 2*)

Al termine del periodo di riferimento l'Organismo Indipendente di Valutazione valuta la performance organizzativa dell'Ente. A tal fine, il piano della performance deve esplicitare un indicatore sintetico per ognuno dei macro-ambiti e il peso con cui ogni macro-ambito contribuisce alla misurazione della performance di Ente, esplicitando l'algoritmo con cui ogni singola dimensione (o macro-ambito) della performance contribuisce a definire la performance di Ente.

Per l'anno 2011 si rimanda al contenuto del verbale dell'OIV sottoscritto in data 19 settembre 2011.

La componente legata alla performance organizzativa concorre alla valutazione in misura pari al 30%.

3.3 Definizione e misura dei risultati (*Sezione 3*)

Al termine del periodo di riferimento il valutato (Dirigente) dovrà produrre un report relativo a tutte le componenti oggetto di valutazione, con particolare riferimento agli indicatori di misurazione assegnati a ciascun obiettivo.

Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Sulla base dei risultati, il valutatore compilerà la scheda relativa alla valutazione del **grado di raggiungimento** degli obiettivi **assegnando direttamente a ciascun obiettivo una percentuale compresa fra 0 e 100**. Nella scheda possono essere evidenziati, quali fattori correttivi, gli eventuali ostacoli o problemi - oggettivi e certificati - riscontrati nel perseguimento e raggiungimento dei risultati oppure gli eventi e le condizioni che li hanno determinati.

Si moltiplicherà quindi il valore assegnato ad ogni obiettivo in fase di pesatura con la percentuale di raggiungimento dello stesso, ottenendo così il **valore di risultato parziale (V. R. P.)** relativo a ciascun obiettivo.

La somma dei valori di risultato parziale di ciascun obiettivo determina il **valore di risultato complessivo (V.R.C.)** relativo al Dirigente.

Esempio:

obiettivo x	□ valore 60	□ realizzato al 100%	□ V. R. P. 60
obiettivo y	□ valore 40	□ realizzato al 40%	□ V. R. P. 16
			V.R.C. = 76

La componente gestionale legata ai risultati conseguiti concorre alla valutazione in misura pari al 40%.

Conseguentemente il valore di risultato complessivo dovrà essere rapportato in quarantesimi, dando così il **punteggio di risultato complessivo (P.R.C.)**, con arrotondamento all'unità inferiore per porzioni fino a 0,50 e all'unità superiore per porzioni superiori a 0,50.

Esempio:

76 (V.R.C.) :	100	=	x (P.R.C.)	:	40
P.R.C.		=	30,40	=	30

3.4 Valutazione dei comportamenti organizzativi (Sezione 4)

La sezione 4 descrive la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Tale sezione consiste nella esplicitazione di una serie di fattori di valutazione che si riferiscono alle capacità organizzative attese ed alla definizione del livello d'intensità espresso dal dirigente valutato per ciascuna di esse.

I Fattori di valutazione:

1. Organizzazione	a) Definisce con chiarezza funzioni, compiti e responsabilità dei collaboratori, coniugando le necessità organizzative con le attese e potenzialità degli individui? b) Identifica sovrapposizioni di responsabilità o mancanze di presidio intervenendo per eliminarli? c) Coglie segnali di squilibrio negli organici o nei carichi di lavoro attuando opportuni correttivi? d) Contribuisce alla ottimizzazione/snellimento dei processi o dei
--------------------------	---

	procedimenti operativi dell'unità organizzativa o formula proposte per il loro miglioramento? e) Scandaglia il contesto esterno per individuare idee, tecnologie o innovazioni utilizzabili per il miglioramento delle attività gestite? f) Segue con attenzione l'evoluzione dello scenario normativo di riferimento? g) Incoraggia e attua, se convenienti, suggerimenti per il miglioramento degli output e dei processi da parte dei collaboratori? h) Valorizza il momento valutativo del personale assegnato, sfruttandolo come occasione di confronto e di ascolto?
2. Pianificazione monitoraggio e controllo	a) Formula previsioni e identifica, alla luce delle finalità dell'amministrazione e dei vincoli/opportunità del contesto operativo, priorità d'azione? b) Stabilisce obiettivi o piani di attività per la propria unità o sfera d'azione coerenti con le finalità istituzionali ed il contesto strategico? c) Individua fasi, processi e risorse necessari a garantire la realizzazione di programmi, progetti ed attività? d) Traduce gli obiettivi in piani d'azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di controllo? e) Fornisce informazioni tempestive e corrette sull'andamento delle attività? f) Partecipa attivamente ai processi di formazione del bilancio di previsione e del PEG, fornendo contributi qualificati rispetto al proprio ambito di attività? g) Segue tempestivamente e ciclicamente l'avanzamento delle attività programmate per identificare scostamenti rispetto ai tempi, ai costi o agli standard di qualità previsti? h) Decide efficaci correttivi per garantire il raggiungimento degli obiettivi coinvolgendo nella formulazione di soluzioni i collaboratori impegnati nelle attività programmate?
3. Gestione del tempo e dello stress	a) Definisce con precisione e puntualità i tempi di svolgimento dei processi/attività assegnati a sé o alla propria unità organizzativa? b) Rispetta le scadenze assegnate o tempestivamente riferisce circa le ragioni che ne rendono impossibile il rispetto? c) Organizza il lavoro proprio e/o altrui in modo da ottimizzare i tempi e mantenere un impegno assiduo e costante? d) Ricostruisce ed esplicita rapidamente le proprie priorità di fronte a nuove richieste, problemi, opportunità importanti tenendo conto dei vincoli correlati? e) Di fronte agli ostacoli imprevisti cerca di individuare percorsi alternativi senza perdere di vista l'obiettivo? f) Mantiene impegno ed efficacia operativa anche in situazioni di pressione temporale e di forte varianza? g) E' puntuale nelle riunioni e negli appuntamenti di lavoro?
4. Gestione delle risorse umane	a) Fornisce chiare e precise istruzioni sui compiti e le attività? assegnate, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori ? b) Fornisce suggerimenti sulle metodologie e modalità operative da adottare in funzione del livello di sviluppo professionale acquisito dai collaboratori ? c) Segue l'attuazione delle attività da parte dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto ai programmi e standard di qualità, intervenendo nei momenti critici per fornire supporto? d) Fornisce feedback puntuali, specifici e costruttivi, ai propri collaboratori sui loro risultati e modalità di lavoro? e) Apprezza esplicitamente comportamenti e risultati positivi dei collaboratori ? f) Segnala prontamente i problemi causati da prestazioni inadeguate? g) Analizza e discute comportamenti e risultati dei collaboratori per identificare punti di forza e aree di miglioramento? h) Ascolta le proposte e valorizza i contributi dei collaboratori, incoraggiandone la creatività? i) Vigila sul corretto comportamento dei propri dipendenti in relazione

	alle previsioni contenute nel codice interno di comportamento?
5. Autonomia e decisionalità	a) Prende decisioni e compie scelte lavorative connesse alla propria posizione di lavoro, assumendosi la responsabilità delle conseguenze? b) Affronta situazioni critiche impreviste tentando di risolverle senza l'aiuto di altri ove non indispensabile? c) Si assume la responsabilità di decidere e agire sulla base dei propri criteri di giudizio, senza perdere di vista gli obiettivi dell'amministrazione occupando tutto lo spazio di delega ricevuto? d) Percepisce segnali di criticità/opportunità di miglioramento nella propria attività e intraprende azioni concrete? e) Coglie nuove opportunità di miglioramento o sviluppo di attività nella propria sfera d'azione costruendo programmi e mettendo in atto iniziative concrete? f) Avanza proposte e suggerimenti di nuove iniziative/metodi/procedure migliorative di quelle vigenti? g) Richiede e verifica apertamente le opinioni e le posizioni degli altri? h) E' pronto a mettere in discussione sistemi prestabiliti e norme/procedure organizzative di fronte a ostacoli imprevisti pur di raggiungere l'obiettivo? i) Avanza, sostiene e si assume in prima persona proposte e progetti innovativi ad alta incertezza ma con alte potenzialità senza farsi bloccare dal timore di fallire? j) Decide anche in assenza di informazioni rilevanti, se la decisione non può essere rimandata? k) Non ha bisogno di consultare altri (se non c'è abbastanza tempo) per fare mosse che si discostano dalle consuete procedure organizzative? l) Fornisce soluzioni a problemi anche se non ha chiare tutte le conseguenze? m) Prende decisioni che avranno probabili effetti positivi sull'organizzazione, anche se questi effetti non sono ancora ben definiti?
6. Gestione economica	a) Si preoccupa costantemente e preventivamente di individuare la soluzione operativa meno costosa per conseguire l'obiettivo stabilito? b) Raggiunge i risultati previsti minimizzando l'impiego delle risorse impegnate? c) Ricerca attivamente modalità di ottimizzazione di metodi, sistemi, processi e strutture esistenti? d) Identifica modalità più efficienti, in termini di costo, di utilizzo di tempi e risorse? e) Identifica fasi ridondanti o non necessarie in metodi, procedure e processi di lavoro? f) Include l'efficienza come standard nel pianificare le attività proprie e/o degli altri? g) Verifica se tutte le attività esistenti sono realmente necessarie per mantenere uno standard elevato di produttività e qualità?
7. Attenzione alla qualità	a) Riconosce, rileva ed esplicita i bisogni del cittadino? b) Riesce a fornire risposte e ad adeguare i servizi offerti alle esigenze dei cittadini? c) Si comporta in modo professionale, positivo e trasparente nelle relazioni con i cittadini? d) Rispetta i programmi e gli standard qualitativi concordati col cliente? e) Verifica il grado di soddisfazione dei cittadini? f) In caso di insoddisfazione dei cittadini, si attiva immediatamente per risolvere i problemi? g) Si assicura che le attività e gli output vengano completati con accuratezza nei tempi previsti secondo gli standard richiesti? h) Quando possibile segue il cittadino con maggior velocità, efficienza e qualità di quella concordata?

8. Comunicazione e cooperazione	a) Condivide con i colleghi/collaboratori le informazioni rilevanti al miglioramento dell'attività e all'erogazione dei servizi? b) Diffonde le informazioni in modo tempestivo? c) Coopera con i colleghi delle altre unità organizzative? d) Condivide con i colleghi le conoscenze professionali? e) Cerca di far convergere i propri obiettivi con quelli aziendali? f) Ascolta e apprezza i contributi forniti da altri? g) Accoglie e valorizza le proposte altrui? h) Rispetta le opinioni e i punti di vista diversi? i) Nei rapporti con l'esterno mette in primo piano l'appartenenza al gruppo e i risultati del team?
9. Spirito di squadra	a) Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenza, esperienza, mezzi, strumenti)? b) Rispetta i diversi punti di vista e le differenti esigenze? c) Facilita gli scambi delle esperienze, delle informazioni e delle risorse all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri? d) Coinvolge le persone e organizza le risorse disponibili nelle varie aree aziendali per raggiungere obiettivi condivisi? e) Condivide con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi? f) Considera l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni? g) Rispetta e attua le decisioni prese dal gruppo? h) Fa la sua parte nelle situazioni critiche o rischiose?
10. Capacità di valutare i collaboratori	a) Comunica in maniera chiara gli obiettivi ed i risultati attesi dell'ente e della struttura diretta? b) Assegna con puntualità e precisione obiettivi, compiti e responsabilità ai propri collaboratori? c) Effettua colloqui di valutazione intermedi e fornisce feed back ai collaboratori sull'andamento delle attività? d) Individua strumenti e modalità (formazione, affiancamento, visite di apprendimento) per migliorare/sostenere la performance del settore e la performance individuale dei propri collaboratori? e) Utilizza gli strumenti di incentivazione in maniera selettiva? f) La valutazione dei collaboratori presenta una significativa differenziazione nei punteggi assegnati?

Valutazione di ciascun fattore

Riportare sulla scala da 1 a 5 il livello con il quale il valutato ha espresso il singolo fattore di valutazione, come segue:

- 1** - non ha espresso il comportamento atteso
- 2** - ha parzialmente espresso il comportamento atteso
- 3** - ha espresso il comportamento atteso adeguatamente
- 4** - ha ampiamente espresso il comportamento atteso
- 5** - ha espresso il comportamento atteso in maniera ottimale

Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi

Esprime una valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi.

La somma dei livelli di intensità espressi per ogni fattore di valutazione determina il **valore di risultato complessivo (V.R.C.)** relativo al Dirigente.

La componente legata ai comportamenti organizzativi concorre alla valutazione in misura pari al 30%.

Conseguentemente il valore di risultato complessivo dovrà essere rapportato in trentesimi, dando così il **punteggio di risultato complessivo (P.R.C.)**, con arrotondamento all'unità inferiore per porzioni fino a 0,50 e all'unità superiore per porzioni superiori a 0,50.

Esempio:

$$39 \text{ (V.R.C.)} : 50 = y \text{ (P.R.C.)} : 30$$

$$\textbf{P.R.C.} = 23,40 = \textbf{23}$$

3.5. Valutazione finale complessiva individuale (Sezione 5)

La Sezione 5 esprime la valutazione complessiva finale individuale.

Il giudizio valutativo finale scaturisce dalla somma delle tre componenti di valutazione (performance organizzativa, risultati individuali, comportamenti organizzativi).

Esempio:

Punteggio valutazione performance organizzativa (30%)	Punteggio valutazione risultati obiettivi (40%)	Punteggio valutazione comportamenti organizzativi (30%)	Punteggio Individuale (max 100)
27	30	23	80

La valutazione finale complessiva, riassunta su apposita scheda, verrà portata a conoscenza del valutato, da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, nella sua globalità e nelle sue componenti (scheda di valutazione della performance di ente, scheda di valutazione del raggiungimento degli obiettivi, scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi), mediante apposito colloquio eventualmente accompagnato anche da un commento scritto alla valutazione, che porti, eventualmente, all'individuazione di percorsi di miglioramento anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi, e ad attività di affiancamento ecc., contenente elementi utili alla comprensione del processo che ha concorso a determinare il risultato. Il valutato può a sua volta formulare un commento scritto alla valutazione.

Della valutazione, una volta illustrata, verrà consegnata copia al valutato.

Istanza di riesame

Il Dirigente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla comunicazione della scheda individuale di valutazione, attivare la procedura di conciliazione, indirizzando al Sindaco e all'Organismo Indipendente di Valutazione formale istanza di riesame, debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha facoltà di presentare le proprie controdeduzioni entro i 15 giorni successivi al ricevimento della nota di cui sopra.

Decorso il quindicesimo giorno dal ricevimento della nota di contestazione, il Sindaco, con proprio atto, nei 15 giorni successivi, detta disposizioni in ordine alla composizione del conflitto. Il silenzio del Sindaco è equiparato al rigetto della nota di contestazione.

La valutazione definitiva potrà essere oggetto, successivamente all'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, di sola impugnativa in via giurisdizionale.

Per le procedure di conciliazione si rimanda alle modalità descritte dall'art. 410 c.p.c.

4. LA FASE CONCLUSIVA

Fase 1

Concluso l'iter valutativo, ai fini della determinazione della retribuzione di risultato da assegnare al Dirigente, si procederà come segue:

- definito il fondo per la retribuzione di risultato (**W**);
- stabilito che la valutazione massima individuale per dirigente è 100 moltiplicato per il n. totale dei dirigenti (es. n.7 dirigenti= 700) = Somma Valutazioni Massime (**SVM**);
- definito il punteggio individuale = punteggio in % ottenuto da ogni singolo dirigente (**PI**);
- definita la retribuzione di risultato individuale (**R**);

il calcolo della retribuzione individuale si ottiene attraverso la seguente formula:

$$R = \frac{W}{SVM} * PI$$

Qualora nella valutazione complessiva il dirigente non ottenga una valutazione almeno pari a **punti 60**, non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato.

Al personale dirigente che, nel corso dell'anno oggetto della valutazione, avrà percepito altri compensi compatibili col principio di "onnicomprendività" del trattamento economico accessorio in base a specifiche disposizioni legislative/contrattuali (legge merloni, ICI, condono, ecc.), verrà applicato un abbattimento sulla retribuzione di risultato determinata con il sopra citato sistema, secondo il seguente calcolo di compensazione/perequazione:

- % abbattimento retribuzione di risultato = %A
- Altri compensi = C

$$\% A = \frac{C}{12.000} * 30\%$$

Fase 2

Gli eventuali RISPARI, derivanti dall'applicazione del presente sistema (risparmi derivanti dalla valutazione + i risparmi derivanti dall'abbattimento previsto dal sistema di compensazione/perequazione), verranno distribuiti ai dirigenti che hanno ottenuto una valutazione minima superiore a 75 secondo il seguente sistema:

- Individuazione del Differenziale di ciascuna valutazione sottraendo dalla valutazione ottenuta individualmente la valutazione minima (75) = **DI**
- Determinazione del Differenziale totale (= somma dei differenziali individuali) = **Dt**

- Calcolo dell'Incidenza percentuale del differenziale individuale (D_i) sul differenziale totale (D_t) = **I%**
- Distribuzione del totale dei Risparmi sulla base del riparto percentuale calcolato ($I\%$) = **Ri**

In caso di prestazione dirigenziale resa per un periodo inferiore all'anno, il procedimento di valutazione sarà identico come se l'incarico fosse stato svolto per l'intero anno, mentre ai fini della determinazione della misura della retribuzione di risultato da corrispondere si deve procedere a riproporzionare direttamente il compenso determinato al periodo effettivamente lavorato.

Una volta concluso il procedimento di valutazione e redatti i necessari atti, l'Organismo Indipendente di Valutazione trasmetterà i risultati della valutazione al Sindaco.



Città di Legnano

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA – anno _____

COGNOME E NOME

.....

INCARICO DIRIGENZIALE - SETTORE

.....

PUNTEGGIO VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (scheda all. 1) _____

PUNTEGGIO VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (scheda all. 2) _____

PUNTEGGIO VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (scheda all. 3) _____

PUNTEGGIO INDIVIDUALE

--	--

Firma valutatore _____ data _____

Osservazioni del valutatore

.....
.....
.....
.....
.....

Firma valutato per presa visione _____ data _____

Osservazioni del valutato

.....
.....
.....
.....
.....



Città di Legnano

ALLEGATO 1
SCHEDA VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

DIRIGENTE:

SETTORE

OBIETTIVO	PESO <i>(totale 30%)</i>	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO %	FATTORE CORRETTIVO	V.R.P.



Città di Legnano

ALLEGATO 2
SCHEDA VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

DIRIGENTE:

SETTORE

OBIETTIVO	PESO (totale 100)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO %	FATTORE CORRETTIVO	V.R.P.
V.R.C. (espresso in 100mi)	====	===	=====	
P.R.C. (espresso in 40mi)	====	===	=====	



Città di Legnano

ALLEGATO 3
SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

DIRIGENTE:

SETTORE

Fattori di valutazione		Valutazione				
1	Oganizzazione	1	2	3	4	5
	a) Definisce con chiarezza funzioni, compiti e responsabilità dei collaboratori, coniugando le necessità organizzative con le attese e potenzialità degli individui? b) Identifica sovrapposizioni di responsabilità o mancanze di presidio intervenendo per eliminarli? c) Coglie segnali di squilibrio negli organici o nei carichi di lavoro attuando opportuni correttivi? d) Contribuisce alla ottimizzazione/snellimento dei processi o dei procedimenti operativi dell'unità organizzativa o formula proposte per il loro miglioramento? e) Scandaglia il contesto esterno per individuare idee, tecnologie o innovazioni utilizzabili per il miglioramento delle attività gestite? f) Segue con attenzione l'evoluzione dello scenario normativo di riferimento? g) Incoraggia e attua, se convenienti, suggerimenti per il miglioramento degli output e dei processi da parte dei collaboratori? h) Valorizza il momento valutativo del personale assegnato, sfruttandolo come occasione di confronto e di ascolto?					
2	Pianificazione monitoraggio e controllo	1	2	3	4	5
	a) Formula previsioni e identifica, alla luce delle finalità dell'amministrazione e dei vincoli/opportunità del contesto operativo, priorità d'azione? b) Stabilisce obiettivi o piani di attività per la propria unità o sfera d'azione coerenti con le finalità istituzionali ed il contesto strategico? c) Individua fasi, processi e risorse necessari a garantire la realizzazione di programmi, progetti ed attività? d) Traduce gli obiettivi in piani d'azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di controllo? e) Fornisce informazioni tempestive e corrette sull'andamento delle attività? f) Partecipa attivamente ai processi di formazione del bilancio di previsione e del PEG, fornendo contributi qualificati rispetto al proprio ambito di attività? g) Segue tempestivamente e ciclicamente l'avanzamento delle attività programmate per identificare scostamenti rispetto ai tempi, ai costi o agli standard di qualità previsti? h) Decide efficaci correttivi per garantire il raggiungimento degli obiettivi coinvolgendo nella formulazione di soluzioni i collaboratori impegnati nelle attività programmate?					

3 Gestione del tempo e dello stress		1	2	3	4	5
	a) Definisce con precisione e puntualità i tempi di svolgimento dei processi/attività assegnati a sé o alla propria unità organizzativa? b) Rispetta le scadenze assegnate o tempestivamente riferisce circa le ragioni che ne rendono impossibile il rispetto? c) Organizza il lavoro proprio e/o altrui in modo da ottimizzare i tempi e mantenere un impegno assiduo e costante? d) Ricostruisce ed esplicita rapidamente le proprie priorità di fronte a nuove richieste, problemi, opportunità importanti tenendo conto dei vincoli correlati? e) Di fronte agli ostacoli imprevisti cerca di individuare percorsi alternativi senza perdere di vista l'obiettivo? f) Mantiene impegno ed efficacia operativa anche in situazioni di pressione temporale e di forte varianza? g) E' puntuale nelle riunioni e negli appuntamenti di lavoro?					
4 Gestione delle risorse umane		1	2	3	4	5
	a) Fornisce chiare e precise istruzioni sui compiti e le attività assegnate, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori? b) Fornisce suggerimenti sulle metodologie e modalità operative da adottare in funzione del livello di sviluppo professionale acquisito dai collaboratori? c) Segue l'attuazione delle attività da parte dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto ai programmi e standard di qualità, intervenendo nei momenti critici per fornire supporto? d) Fornisce feedback puntuali, specifici e costruttivi, ai propri collaboratori sui loro risultati e modalità di lavoro? e) Apprezza esplicitamente comportamenti e risultati positivi dei collaboratori? f) Segnala prontamente i problemi causati da prestazioni inadeguate? g) Analizza e discute comportamenti e risultati dei collaboratori per identificare punti di forza e aree di miglioramento? h) Ascolta le proposte e valorizza i contributi dei collaboratori, incoraggiandone la creatività? i) Vigila sul corretto comportamento dei propri dipendenti in relazione alle previsioni contenute nel codice interno di comportamento?					
5 Autonomia e decisionalità		1	2	3	4	5
	a) Prende decisioni e compie scelte lavorative connesse alla propria posizione di lavoro, assumendosi la responsabilità delle conseguenze? b) Affronta situazioni critiche impreviste tentando di risolverle senza l'aiuto di altri ove non indispensabile? c) Si assume la responsabilità di decidere e agire sulla base dei propri criteri di giudizio, senza perdere di vista gli obiettivi dell'amministrazione occupando tutto lo spazio di delega ricevuto? d) Percepisce segnali di criticità/opportunità di miglioramento nella propria attività e intraprende azioni concrete? e) Coglie nuove opportunità di miglioramento o sviluppo di attività nella propria sfera d'azione costruendo programmi e mettendo in atto iniziative concrete? f) Avanza proposte e suggerimenti di nuove iniziative/metodi/procedure migliorative di quelle vigenti? g) Richiede e verifica apertamente le opinioni e le posizioni degli altri? h) E' pronto a mettere in discussione sistemi prestabiliti e norme/procedure organizzative di fronte a ostacoli imprevisti pur di raggiungere l'obiettivo? i) Avanza, sostiene e si assume in prima persona proposte e progetti innovativi ad alta incertezza ma con alte potenzialità					

	senza farsi bloccare dal timore di fallire? j) Decide anche in assenza di informazioni rilevanti, se la decisione non può essere rimandata? k) Non ha bisogno di consultare altri (se non c'è abbastanza tempo) per fare mosse che si discostano dalle consuete procedure organizzative? l) Fornisce soluzioni a problemi anche se non ha chiare tutte le conseguenze? m) Prende decisioni che avranno probabili effetti positivi sull'organizzazione, anche se questi effetti non sono ancora ben definiti?					
6	Gestione economica	1	2	3	4	5
	a) Si preoccupa costantemente e preventivamente di individuare la soluzione operativa meno costosa per conseguire l'obiettivo stabilito? b) Raggiunge i risultati previsti minimizzando l'impiego delle risorse impegnate? c) Ricerca attivamente modalità di ottimizzazione di metodi, sistemi, processi e strutture esistenti? d) Identifica modalità più efficienti, in termini di costo, di utilizzo di tempi e risorse? e) Identifica fasi ridondanti o non necessarie in metodi, procedure e processi di lavoro? f) Include l'efficienza come standard nel pianificare le attività proprie e/o degli altri? g) Verifica se tutte le attività esistenti sono realmente necessarie per mantenere uno standard elevato di produttività e qualità?					
7	Attenzione alla qualità	1	2	3	4	5
	a) Riconosce, rileva ed esplicita i bisogni del cittadino? b) Riesce a fornire risposte e ad adeguare i servizi offerti alle esigenze dei cittadini? c) Si comporta in modo professionale, positivo e trasparente nelle relazioni con i cittadini? d) Rispetta i programmi e gli standard qualitativi concordati col cliente? e) Verifica il grado di soddisfazione dei cittadini? f) In caso di insoddisfazione dei cittadini, si attiva immediatamente per risolvere i problemi? g) Si assicura che le attività e gli output vengano completati con accuratezza nei tempi previsti secondo gli standard richiesti? h) Quando possibile segue il cittadino con maggior velocità, efficienza e qualità di quella concordata?					
8	Comunicazione e cooperazione	1	2	3	4	5
	a) Condivide con i colleghi/collaboratori le informazioni rilevanti al miglioramento dell'attività e all'erogazione dei servizi? b) Diffonde le informazioni in modo tempestivo? c) Cooperava con i colleghi delle altre unità organizzative? d) Condivide con i colleghi le conoscenze professionali? e) Cerca di far convergere i propri obiettivi con quelli aziendali? f) Ascolta e apprezza i contributi forniti da altri? g) Accoglie e valorizza le proposte altrui? h) Rispetta le opinioni e i punti di vista diversi? i) Nei rapporti con l'esterno mette in primo piano l'appartenenza al gruppo e i risultati del team?					
9	Spirito di squadra	1	2	3	4	5
	a) Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenza, esperienza, mezzi, strumenti)? b) Rispetta i diversi punti di vista e le differenti esigenze? c) Facilita gli scambi delle esperienze, delle informazioni e delle risorse					

	all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri?					
	d) Coinvolge le persone e organizza le risorse disponibili nelle varie aree aziendali per raggiungere obiettivi condivisi?					
	e) Condivide con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi?					
	f) Considera l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni?					
	g) Rispetta e attua le decisioni prese dal gruppo?					
	h) Fa la sua parte nelle situazioni critiche o rischiose?					
10	Capacità di valutare i collaboratori					
	a) Comunica in maniera chiara gli obiettivi ed i risultati attesi dell'ente e della struttura diretta?					
	b) Assegna con puntualità e precisione obiettivi, compiti e responsabilità ai propri collaboratori?					
	c) Effettua colloqui di valutazione intermedi e fornisce feed back ai collaboratori sull'andamento delle attività?					
	d) Individua strumenti e modalità (formazione, affiancamento, visite di apprendimento) per migliorare/sostenere la performance del settore e la performance individuale dei propri collaboratori?					
	e) Utilizza gli strumenti di incentivazione in maniera selettiva?					
	f) La valutazione dei collaboratori presenta una significativa differenziazione nei punteggi assegnati?					
V.R.C.						
	Valori:					
	1= non ha espresso il comportamento					
	2= ha parzialmente espresso il comportamento					
	3= ha espresso il comportamento adeguatamente					
	4= ha ampiamente espresso il comportamento					
	5= ha espresso il comportamento in maniera ottimale					

PUNTEGGIO DI RISULTATO COMPLESSIVO (in 30 mi):