



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

PROCESSO DI VALUTAZIONE delle prestazioni (PERFORMANCE INDIVIDUALE) rese dal personale

Il sistema di valutazione permanente intende promuovere, da un lato, il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi resi, nonché la valorizzazione e lo sviluppo professionale delle risorse umane, nella prospettiva di giungere, in ultima analisi, ad una soddisfazione stessa degli utenti, attraverso la realizzazione di servizi di qualità con personale motivato e qualificato, anche attraverso adeguati processi formativi.

Il processo è definito ai sensi del regolamento di Organizzazione, approvato con delibera di G.C. 17/2011.

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei dirigenti si pone i seguenti obiettivi:

1. incrementare la responsabilizzazione dei dirigenti nel raggiungimento delle azioni strategiche e degli obiettivi operativi assegnati dall'Amministrazione;
2. promuovere la crescita professionale, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità più specifiche e tecniche, con le competenze e le capacità necessarie ad esercitare un nuovo ruolo manageriale;
3. promuovere e sostenere il processo di cambiamento organizzativo, attraverso una opportuna esplicitazione degli elementi di valutazione di particolare rilevanza nei comportamenti organizzativi messi in atto.

La valutazione è inoltre considerata un processo utile a sostenere e a riorientare i ruoli direzionali, le competenze e le capacità espresse.

1.1 Elementi di valutazione

La valutazione dei dirigenti si basa su due aree distinte:

- i risultati conseguiti;
- lo stile direzionale e manageriale;

Risultati conseguiti sono misurati secondo le dimensioni di seguito illustrate:

- Azioni strategiche, definite e assegnate dal nucleo di valutazione;
- Performance del settore di competenza: programmazione, monitoraggio e rendicontazione (controllo direzionale);

Il dirigente, per il proprio settore di competenza, deve:

1. definire il Piano degli Obiettivi operativi del settore, collegandoli alle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate;
2. monitorare il grado di attuazione degli obiettivi operativi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse e rilevare gli eventuali scostamenti, attuando azioni correttive tempestive;



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

3. rendicontare e quantificare i risultati raggiunti anche in comparazione con i risultati degli esercizi pregressi;
4. dimostrare efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
5. applicare correttamente le norme di legge, i regolamenti e gli adempimenti contrattuali;
6. presidiare i procedimenti ,redigendo con attenzione la motivazione degli atti;
7. collaborare con il servizio di controllo interno e di gestione.

Stile direzionale e manageriale: per stile direzionale si intendono i comportamenti dimostrati nella gestione dell'attività propria e nella direzione del settore assegnato, che sono espressione delle competenze manageriali distintive individuate dall'ente per lo specifico ruolo.

Le competenze distintive individuate e i comportamenti attesi sono i seguenti:

Orientamento alla performance dell'Ente: supportare attivamente il vertice politico nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche. Elaborare soluzioni innovative per risolvere problematiche straordinarie e per migliorare la gestione dei servizi e delle procedure sottostanti. Condurre i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi trasversali e adeguare gli obiettivi specifici di settore alle azioni strategiche e trasversali. Raccordarsi con gli altri dirigenti per realizzare gli obiettivi trasversali.

Capacità di negoziazione e allineamento strategico: rendere le proposte operative coerenti con l'organizzazione. Identificare con chiarezza obiettivi e priorità proprie, dell'amministrazione e della direzione. Instaurare sinergie con altre strutture organizzative, ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni. Esprimere il proprio pensiero e la propria responsabilità gestionale e l'eventuale dissenso in modo costruttivo, gestendo positivamente eventuali dissensi con la direzione generale. Definire ipotesi di soluzione convenienti per tutte le parti in gioco. Accompagnare il proprio personale in percorsi di mediazione e condivisione. Generare allineamento alle azioni strategiche e alle azioni organizzative dell'Amministrazione.

Processi decisionali: semplificare i processi decisionali e ridurre i tempi di adozione dei provvedimenti conseguenti. Individuare correttamente i soggetti responsabili dell'esercizio della decisione (consiglio, giunta e dirigenti).

Gestione del capitale organizzativo: adeguare le funzioni e l'organizzazioni delle proprie sezioni ed unità operative alle trasformazioni organizzative e procedurali in atto. Presidiare i processi gestionali e l'innovazione organizzativa. Esercitare e far esercitare i "ruoli operativi" in modo flessibile e essere promotori della flessibilità organizzativa del proprio settore. Rispondere prontamente a indicazioni di cambiamento e riorganizzazione, per rispondere a nuovi obiettivi e/o a nuove indicazioni strategiche.

Gestione delle risorse umane: saper valorizzare, orientare, coordinare, motivare le risorse umane assegnate. Adottare uno stile di leadership che incida positivamente e significativamente sul clima organizzativo del proprio gruppo di lavoro, promuovere e supportare il cambiamento e la cultura organizzativa dei propri collaboratori. Formulare e comunicare una visione condivisa e il senso di



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

appartenenza all'organizzazione, coinvolgere e far crescere professionalmente i dipendenti all'interno della propria struttura.

Gestione risorse finanziarie: pianificare e presentare piani di budget, controllare l'utilizzo delle risorse. Reperire finanziamenti, partecipando a bandi provinciali, regionali europei anche in rete con altre amministrazioni. Proporre soluzioni alternative, per un rapporto costi/benefici in continuo miglioramento, rispetto i servizi in essere. Pianificare e programmare le attività da assegnare all'esterno (consulenze, incarichi di studio, etc).

1.2 Scheda valutazione

Gli elementi di valutazione sono ordinati all'interno di uno strumento di rilevazione che, tenendo conto del sistema di valori assunto a riferimento, misura le capacità ed i risultati dei singoli dirigenti ed attribuisce un punteggio in relazione alle aree sopra definite.

1.3 Il processo di valutazione

I Dirigenti sono valutati dal Sindaco, su proposta del nucleo di valutazione.

Il Nucleo, in contraddittorio con i dirigenti, predispone una proposta di valutazione che, unitamente alle eventuali osservazioni dirigenziali, è inoltrata al Sindaco il quale provvede in merito.

Il dirigente può inoltrare al Sindaco richiesta scritta e motivata di verifica della valutazione conseguita, allegando alla stessa eventuali memorie illustrative.

Il Sindaco, sulla base della predetta richiesta, acquisite eventualmente nuove valutazioni del Nucleo, provvede a confermare o a modificare la valutazione.

La valutazione diventa definitiva, anche in caso di modifica.

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

Il nucleo di valutazione è responsabile, in concerto con i dirigenti, della coerenza applicativa del sistema di valutazione all'interno dell'organizzazione.

Ogni anno il nucleo, sentiti i dirigenti, prevede le eventuali variazioni nell'applicazione del processo valutativo e individua ulteriori criteri specifici per assegnare gli obiettivi individuali rispetto:

- a) alle posizioni organizzative/responsabili di sezione;
- b) al personale dipendente;

In ragione del sistema premiale in essere (produttività), possono essere emanate dal Nucleo direttive annuali al fine di porre in risalto comportamenti professionali rilevanti per la messa in atto dello stesso sistema premiale.



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

I dirigenti, in sede di valutazione, dovranno altresì far risaltare eventuali difformità di comportamento rispetto agli obblighi contrattuali, quali: il rispetto dell'orario di lavoro, il godimento delle ferie, sanzioni disciplinari.

I dirigenti sono responsabili:

1. dell'applicazione coerente e omogenea del sistema all'interno del settore di competenza;
2. della corretta assegnazione degli obiettivi individuali (personalizzazione e descrizione) in modo da poter valutare il contributo specifico, in termini di risultati e modalità di raggiungimento, di ogni operatore in relazione alla performance di settore e della sezione di appartenenza;
3. della descrizione delle competenze attese (conoscenze, capacità, attitudini) personalizzata in relazione agli obiettivi assegnati;
4. di un confronto costante con il personale per riorientare andamenti che si discostano dai valori attesi, procedendo anche ad eventuali assegnazioni formali di nuovi obiettivi;
5. della differenziazione delle valutazioni date;
6. dell'utilizzo dei risultati della valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.
7. della predisposizione entro la fine di febbraio delle proposte di valutazione in modo da ultimare quanto previsto dal punto 2.3.3 "conclusioni delle valutazioni" entro la fine di marzo.

La valutazione, attualmente espressa con un punteggio da 0 a 100, dovrà essere espressa prevedendo due numeri decimali (es 90,00/100 – 90,01/100..).

Per rendere efficace tale collaborazione i dirigenti devono mettere in atto interventi di accompagnamento dei propri responsabili per l'applicazione corretta e coerente del sistema.

Devono inoltre definire con i propri collaboratori come attuare, all'interno del settore, le fasi specifiche del processo (stesura schede, assegnazione, colloqui).

2.1 La valutazione del personale P.O / responsabili di sezione

La valutazione si pone i seguenti obiettivi:

1. incrementare la responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi operativi del settore di appartenenza (performance di settore) e della propria sezione;
2. promuovere la crescita professionale, attraverso un progressivo incremento delle competenze e delle capacità espresse;
3. promuovere e sostenere il processo di cambiamento, attraverso una opportuna esplicitazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze attesi.

2.1.2 Elementi di valutazione

La valutazione delle P.O/ responsabili di sezione si basa su due aree distinte:



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

I risultati conseguiti tenendo conto dei risultati dell'ufficio/sezione di appartenenza e delle prestazioni del singolo dipendente

In particolare verranno esaminati:

- i risultati conseguiti nella concorrenza delle azioni strategiche, secondo prestazioni personalizzati ed esplicitamente assegnate;
- i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi operativi assegnati alla propria sezione, eventuali obiettivi operativi trasversali del settore, ulteriori obiettivi operativi individuali;

I Comportamenti /competenze espresse

I comportamenti e le competenze attesi devono essere esplicitati in descrizioni personalizzate facendo riferimento al seguente "Dizionario delle competenze delle P.O e dei responsabili di sezione":

Orientamento alla performance di settore:

supportare attivamente il dirigente nella definizione degli obiettivi operativi di settore. Elaborare soluzioni innovative per migliorare la gestione dei servizi e delle procedure sottostanti. Raccordarsi con gli altri funzionari per realizzare gli obiettivi trasversali.

Orientamento al risultato:

capacità di orientare, definire ed articolare le attività di competenza per conseguire il risultato stabilito, capacità di lavoro per obiettivi e capacità di mettere in atto atteggiamenti proattivi per individuare soluzioni idonee a risolvere criticità;

Gestione del personale assegnato:

Capacità di pianificare, organizzare, motivare, affiancare e valutare adeguatamente le attività del proprio gruppo di lavoro, garantendo gli adeguati strumenti e un clima positivo in cui le persone si sentano pienamente riconosciute per il contributo dato;

Gestione risorse finanziarie: pianificare e presentare piani di budget, controllare l'utilizzo delle risorse. Reperire finanziamenti, partecipando a bandi provinciali, regionali europei anche in rete.

Gestione del capitale organizzativo: adeguare le funzioni e l'organizzazioni delle proprie sezioni ed unità operative alle trasformazioni organizzative e procedurali in atto. Presidiare i processi gestionali e l'innovazione organizzativa. Esercitare e far esercitare i "ruoli operativi" in modo flessibile e essere promotori della flessibilità organizzativa del proprio settore. Rispondere prontamente a indicazioni di cambiamento e riorganizzazione, per rispondere a nuovi obiettivi e/o a nuove indicazioni strategiche

2.1.3 Scheda Valutazione

Gli elementi di valutazione sono ordinati all'interno di uno strumento di rilevazione che, tenendo conto del sistema di valori assunto a riferimento, misura le capacità ed i risultati dei singoli dipendenti ed attribuisce un punteggio in relazione alle aree sopra definite.

2.1.4 Valutatori

La responsabilità della valutazione del personale P.O/responsabile di sezione è dei Dirigenti, che operano in collaborazione con il Nucleo di Valutazione.



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

I dirigenti predispongono le schede di valutazione dei propri responsabili e prima dell'assegnazione si confrontano con il Nucleo.

2.2 La valutazione del personale (escluse P.O/responsabile di sezione).

La valutazione del personale si pone i seguenti obiettivi:

1. incrementare la responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi operativi della sezione di appartenenza ;
2. promuovere la crescita professionale, attraverso un progressivo incremento delle competenze e delle capacità espresse, da conseguire anche mediante corsi di formazione estesi a tutto il personale;
3. promuovere e sostenere il processo di cambiamento, attraverso una opportuna esplicitazione dei comportamenti e delle competenze attesi.

2.2.1 Elementi di valutazione

La valutazione del personale si basa su due aree distinte:

I risultati conseguiti tenendo conto dei risultati dell'ufficio/sezione di appartenenza e delle prestazioni del singolo dipendente

In particolare verranno esaminati:

- i risultati rispetto agli obiettivi operativi della propria sezione personalizzati ed esplicitamente assegnati;
- obiettivi individuali derivati dallo svolgersi delle funzioni di competenza;

I Comportamenti /competenze espresse

I comportamenti e le competenze attese devono essere esplicitate in descrizioni personalizzate facendo riferimento al seguente "Dizionario delle competenze del personale":

Orientamento all'utente esterno ed interno: capacità di fornire ai cittadini ed ai colleghi, diretti collaboratori o meno, adeguate soluzioni e risposte efficaci alle esigenze;

Orientamento al risultato: capacità di orientare, definire ed articolare le attività di competenza per conseguire il risultato stabilito, capacità di lavoro per obiettivi e capacità di mettere in atto atteggiamenti proattivi per individuare soluzioni idonee a risolvere criticità;

Orientamento alla qualità: Capacità di adottare comportamenti idonei a stabilire e garantire il rispetto della legalità dell'azione amministrativa, nonché il rispetto di processi e procedure comunali, capacità di concorrere alla semplificazione e razionalizzazione dei processi/procedure per ridurre le inefficienze e ridurre i tempi di realizzazione;

Esercizio flessibile del ruolo in corrispondenza della flessibilità dell'organizzazione, saper attivare le forme di collaborazione richieste in base al variare del proprio carico di lavoro;

Capacità di lavorare in gruppo e di integrarsi con altri/settori per realizzare procedure complesse e trasversali



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Miglioramento continuo: propensione a ricercare costantemente il miglioramento delle proprie prestazioni lavorative

2.2.2 Scheda Valutazione

Gli elementi di valutazione sono ordinati all'interno di uno strumento di rilevazione che, tenendo conto del sistema di valori assunto a riferimento, misura le capacità ed i risultati dei singoli dipendenti ed attribuisce un punteggio in relazione alle aree sopra definite.

2.2.3 Valutatori

La responsabilità della valutazione è di competenza dei Dirigenti, che operano in collaborazione con i responsabili.

Per rendere efficace tale collaborazione i dirigenti devono mettere in atto interventi di accompagnamento dei propri responsabili per l'applicazione corretta e coerente del sistema.

2.3 Il processo di valutazione di tutto il personale non dirigente

L'applicazione dei capi 5° e 6° del regolamento di organizzazione, approvato con delibera di G.C. 23/02/2001 n° 17, presuppone l'adozione di un sistema di valutazione che garantisca una coerenza applicativa ed una condivisione/omogeneizzazione dei criteri di assegnazione degli obiettivi individuali e delle conseguenti valutazioni, al fine di garantire uniformità di trattamento, in ragione del fatto che la valutazione avviene ad opera di più soggetti valutatori.

2.3.1 Assegnazione scheda valutativa personale

I responsabili della valutazione sono tenuti ad incontrare ad ogni inizio anno i propri collaboratori per illustrare loro i risultati attesi, secondo gli obiettivi definiti, e gli elementi che sono stati individuati come oggetto di valutazione, consegnando una scheda di valutazione.

2.3.2 Monitoraggio

Il responsabile della valutazione è tenuto a monitorare costantemente le performance dei propri collaboratori nel corso dell'anno e a fornire loro un ritorno costante sull'andamento individuale e di gruppo.

2.3.3 Conclusione valutazioni

Personale posizione organizzativa/responsabile di sezione

Alla fine dell'anno, o all'inizio dell'anno successivo, il dirigente, dopo un confronto con il valutato, propone al Nucleo una valutazione delle prestazioni rese dal valutato nel corso dell'anno; assume particolare significato, per la maggiore capacità di coinvolgimento nel processo valutativo, che la proposta parta da una autovalutazione fatta dal valutato.

Il Nucleo, qualora lo ritenga opportuno e necessario, potrà acquisire direttamente dal valutato ulteriori informazioni in merito alle prestazioni rese dallo stesso.

Il Nucleo, con i dirigenti, verifica l'applicazione coerente complessiva delle valutazioni proposte, affinché siano rese omogenee le modalità di valutazione operate dai dirigenti.



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Il dirigente provvede quindi alla valutazione.

Personale non titolare di posizione organizzativa/responsabile di sezione

Alla fine dell'anno, o all'inizio dell'anno successivo, il responsabile di P.O./di sezione, dopo un confronto con il valutato, propone al dirigente una valutazione delle prestazioni rese dal valutato nel corso dell'anno; assume particolare significato, per la maggiore capacità di coinvolgimento nel processo valutativo, che la proposta parta da una autovalutazione fatta dal valutato.

Il dirigente, qualora lo ritenga opportuno e necessario, potrà acquisire direttamente dal valutato ulteriori informazioni in merito alle prestazioni rese dallo stesso.

Il dirigente, una volta ricevute tutte le proposte di valutazione da parte dei responsabili, valuta la coerente applicazione del sistema nel proprio settore e pone i dovuti correttivi.

Il dirigente, completa la procedura stabilendo quindi la valutazione, sottoscrive la scheda, che è consegnata al valutato in un apposito incontro restitutivo.

2.3.4 Ricorsi

I valutati hanno il diritto di promuovere richiesta di verifica della valutazione ricevuta, qualora la ritengano non congruente con le prestazioni rese nel corso dell'anno. A tal fine:

1. entro il termine perentorio di 10 giorni dalla data di consegna della scheda inoltra richiesta scritta, tramite la sezione personale, al Nucleo di valutazione di verifica della valutazione conseguita;
2. il valutato può inoltrare al Nucleo, sia in allegato alla richiesta di riesame, sia durante il colloquio, una relazione che ponga in evidenza le incongruenze riscontrate;
3. entro i successivi 10 giorni il Nucleo incontra il valutato, che può farsi assistere da un soggetto terzo;
4. il Nucleo, acquisite le considerazioni esposte dal valutato, può richiedere al dirigente valutatore precisazioni in merito alla valutazione espressa, acquisendo, se del caso, atti a corredo della stessa;
5. il Nucleo, esperita la procedura di cui al punto precedente, che di norma si conclude entro 10 giorni dall'incontro con il valutato, si esprime sulla richiesta di verifica, nei seguenti termini:
 5. 1) *richiede al dirigente di riesaminare la valutazione, qualora ritenga in tutto o in parte fondata la richiesta di verifica;*
 5. 2) *respinge la richiesta di verifica, qualora non la ritenga fondata alla luce delle considerazioni che saranno esposte nel provvedimento;*
6. nel caso di cui al punto 5.1), il dirigente entro il termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame, assume le sue decisioni, che diventano definitive;
7. la decisione dirigenziale di cui al precedente punto è comunicata al valutato ricorrente e al nucleo di valutazione;



COMUNE DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

8. in caso di revisione della valutazione, la stessa è comunicata a cura del dirigente alla sezione personale per gli adempimenti contrattuali.
9. le valutazioni sono comunicati alla sezione personale per gli adempimenti contrattuali e in copia al nucleo di valutazione.
10. i termini per gli adempimenti contrattuali rimangono sospesi in caso di richiesta di verifica, fino al termine della procedura di richiesta di verifica.

3. Procedure di conciliazione

Al fine di prevenire contenziosi in sede giurisdizionale, ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 comma 3° lettera b) del d.lgs 150/2009, richiamata la delibera CIVIT 124/2010, in caso di contestazione in merito alla valutazione definitiva conseguita, i dipendenti, dirigenti e non, potranno ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 del codice civile, come modificato dalla legge 183/2010.

4. Trasparenza

Il comma 3 bis, primo capoverso, dell'art. 19 del d.lgs 196/2003, aggiunto dall' art. 14 della legge 183/2010 recita:

“Le notizie concernenti lo svolgimento delle prestazioni di chiunque sia addetto a una funzione pubblica e la relativa valutazione sono rese accessibili dall'amministrazione di appartenenza”

L'Ente darà attuazione a quanto sopra mediante l'utilizzo di intranet o di altra modalità idonea, con la pubblicazione della valutazione del singolo dipendente , salvo quanto eventualmente previsto dalle norme sulla privacy.