

ALLEGATO D – STRALCIO RELATIVO AL SISTEMA PER LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DG: 53/2019

Art. 1 Finalità

1. Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. A tal fine l'Amministrazione comunale è tenuta a **misurare** ed a **valutare** la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, **secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica**, e ad assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 2 Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo precedente, l'Amministrazione comunale sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- b) monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa, settoriale e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 3 Gli obiettivi

1. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi contenuti nei documenti programmatici dell'ente, anche con riferimento al Documento unico di programmazione e al bilancio di previsione e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione delle premialità previste dalle norme di legge, nonché delle retribuzioni connesse al conseguimento del risultato.

2. In conformità alle prescrizioni contenute nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 74/2017, gli obiettivi possono avere la seguente articolazione:

- a) **obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Consiglio Comunale in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, nonché con le politiche dell'amministrazione la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e siano caratterizzate da trasversalità.
- b) **obiettivi specifici**, individuati, di intesa con i Responsabili delle unità organizzative e l'organismo di valutazione, in coerenza con il Documento unico di programmazione, articolati come segue:
 - **obiettivi settoriali**, riferiti alla performance richiesta alle unità organizzative, anche con riferimento agli standard dei servizi
 - **obiettivi individuali**, riferiti alle specifiche competenze attribuite ai Responsabili d'Area.

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

Art. 4

Definizione di performance

1. L'attività del Comune, sia nel suo complesso, sia in ragione del contributo dei dipendenti in forma individuale o in forma organizzata (uffici o gruppi di lavoro), viene considerata e rilevata nella forma della "performance" e commisurata al valore conseguito e alle risorse impiegate.
2. Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per "performance" si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi adempimentali, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

Art. 5

Il Piano delle performance

1. All'inizio di ogni periodo di programmazione l'Amministrazione definisce il Piano delle performance, documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione generale che, nel rispetto degli indirizzi programmatici, individua gli obiettivi, così come specificato nell'art. 3, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.
2. Il Piano delle performance, al suo interno, comprende:
 - a. **la performance organizzativa di ente**, che consiste nel livello più elevato della programmazione, espresso nelle politiche dell'ente,
 - b. **la performance di settore**, che consiste nel conseguimento delle aspettative di risultato assegnate alle unità organizzative, in relazione alle funzioni attribuite, anche con riferimento sia agli standard di servizi, sia alle aspettative di risultato o gradimento da parte dei cittadini, laddove ciò sia previsto,
 - c. **la performance individuale**, che consiste nella realizzazione dei compiti e delle funzioni assegnate ai ruoli di vertice in ragione degli obiettivi assegnati e della partecipazione alla performance di settore e organizzativa.
3. Il Piano delle performance viene adottato dalla Giunta Comunale in sede di approvazione del P.E.G., su proposta del Sindaco, sentito il segretario generale e i responsabili dei servizi ed è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.
4. Il Piano delle performance è aggiornato qualora se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'nucleo di valutazione ai fini della sua validazione.

Art. 6

La performance organizzativa di ente

1. Nel rispetto di quanto previsto nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 74/2017, la **performance organizzativa di ente** consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di "attività" che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione all'interno di ambiti di competenza omogenei.
2. Ogni politica si articola in progetti/attività, che esprimono le linee di azione finalizzate al

conseguimento di “obiettivi strategici”, anche con l’ausilio di indicatori di risultato espressi mediante l’utilizzo delle seguenti prospettive:

- a) Economicità;
 - b) Efficienza;
 - c) Efficacia;
 - d) Adempimento;
 - e) Garanzia.
3. La performance organizzativa di ente, con riferimento ai documenti di programmazione generale dell’ente, è definita all’interno del Peg/Piano della Performance secondo una prospettiva pluriennale, con l’indicazione di fasi di attuazione a livello annuale o infrannuale. La performance può essere aggiornata e modificata in relazione a nuove esigenze, con successive deliberazioni di Giunta Comunale.
 4. Vista la non diretta applicazione dell’art.8 del D.lgs. n. 150/2009 per gli enti locali, il Manuale della valutazione può identificare nel dettaglio le definizioni di “performance organizzativa” anche ai fini dell’erogazione di eventuali specifici trattamenti accessori ai dipendenti.

Art. 7

La performance di settore

1. La performance di settore consiste nella realizzazione degli adempimenti e dei compiti assegnati alla unità organizzativa nel suo complesso, dal responsabile a cui sia attribuita la direzione e dal contributo prestato da ciascun dipendente in relazione alla corrispondente performance di settore.
2. In ogni caso la performance si intende attribuita al settore, anche se non assegnata in modo esplicito negli atti di programmazione, in relazione alle competenze formalmente attribuite attraverso atti di organizzazione, con riferimento al corretto funzionamento dell’amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

Art. 8

La performance individuale

1. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente in relazione agli obiettivi a lui direttamente assegnati.
2. La performance si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non sia esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell’amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.
3. La performance individuale è attribuita formalmente con la definizione di specifici obiettivi contenuti nel P.E.G., sia individuali, sia trasversali, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.

Art. 9

La Relazione sulla performance

1. Di norma entro il 30 giugno di ogni anno, l’Amministrazione predispone un documento denominato “Relazione sulla performance” che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione sulle performance fa riferimento al Piano delle performance contenuto nel P.E.G. e riporta sia l’esito delle verifiche effettuate nel corso dell’anno, sia il giudizio

complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.

3. Al fine di consentire una facile comprensione del documento, la Relazione delle performance è strutturata come segue:
 - a. **Politiche dell'ente:** con l'indicazione dei risultati attesi e del loro conseguimento complessivo, anche con il ricorso a sistemi di misurazione che descrivano il risultato ottenuto;
 - b. **Progetti** riferiti a ciascuna politica: con l'indicazione del grado di realizzazione conseguito e delle azioni da proseguire o avviare nell'anno successivo;
 - c. **Obiettivi**, all'interno di ciascun progetto, attribuiti a un determinato **responsabile:** con l'indicazione dello stato di attuazione effettivo.
4. La relazione sulle performance è approvata mediante deliberazione di Giunta Comunale ed è validata dall'organismo di valutazione.
5. La relazione sulla performance può essere integrata alla relazione al Rendiconto della gestione approvata dalla Giunta comunale.

Art. 10

L'assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse

1. L'assegnazione degli obiettivi ha lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato" espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità, il tempo di attuazione o le dimensioni da realizzare.
2. In coerenza con quanto disposto negli articoli precedenti, gli obiettivi rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" dell'ente.
3. Gli obiettivi sono assegnati a responsabili che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione. Al fine di monitorare i processi di interazione trasversale, all'interno di uno stesso progetto possono essere individuati obiettivi assegnati a responsabili diversi.
4. Anche l'attività "ordinaria" è articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione. In ogni caso, sulle attività ordinarie, è importante monitorare l'andamento di indicatori di gestione nel tempo.
5. Gli obiettivi possono riguardare anche adempimenti che rivestano particolare rilievo in relazione ai benefici per gli utenti, per l'esercizio dei diritti o per la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione.
6. Qualora la realizzazione di un obiettivo richieda l'utilizzo di specifiche risorse, in fase di assegnazione potrà essere definito il riferimento al capitolo di spesa.
7. Qualora un obiettivo abbia come fine esplicito l'incremento di entrata o la diminuzione di spesa, nella fase di assegnazione, potranno essere specificati i capitoli di riferimento.
8. Il processo di assegnazione degli obiettivi ha inizio con l'avvio dell'esercizio finanziario, allo scopo di orientare l'azione amministrativa verso il perseguimento della funzionalità.

Art. 11

Il monitoraggio e la verifica in corso di esercizio

1. Allo scopo di assicurare il regolare andamento della gestione e garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi, nel corso dell'anno, l'nucleo di valutazione effettua verifiche sull'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, registrandone gli esiti che saranno riportati nella Relazione sulle performance, anche allo scopo di segnalare la necessità o opportunità di eventuali misure correttive.
2. Il monitoraggio avviene in collaborazione con ogni responsabile, possibilmente affiancato

dal responsabile politico o dal sindaco, allo scopo di conoscere l'effettivo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.

3. Nel corso del monitoraggio, qualora sia necessario, gli obiettivi possono essere modificati e integrati o revocati, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione.
4. Come regola generale, non vincolante, è prevista una verifica intermedia al 31 luglio di ciascun esercizio.

Art. 12

La misurazione e valutazione della performance

1. Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati, attraverso il ricorso a indicatori, mentre la valutazione è l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento.
2. La performance, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti definiti dagli organi di indirizzo, deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia misurabile in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere esplicitamente attribuiti a responsabili e/o uffici dell'ente a cui sia assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione, anche ai fini della valutazione.
3. Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando le "prospettive" che, in coerenza con il precedente articolo 6, sono:
 - a. Economicità, che esprime il grado di conseguimento di obiettivi di razionalizzazione della spesa;
 - b. Efficienza, che esprime il grado di ottimizzazione della gestione interna;
 - c. Efficacia, che esprime il grado di conseguimento di risultati riferiti a progetto o a servizi rivolto all'utenza o al territorio;
 - d. Adempimento, che riguarda la realizzazione di specifiche attività la cui esecuzione sia richiesta da norme di legge e la cui attuazione rivesta particolare valore strategico;
 - e. Garanzia, che riguarda tutte le attività dell'ente finalizzate al miglioramento del rapporto con il cittadino, anche con riferimento alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Art. 13

La premialità

1. L'ente promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.
2. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque espressione dei principi di correttezza e "buon andamento" dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.
3. I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive e individuali sono stabiliti in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.
4. I criteri di valutazione della premialità, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

5. In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.
6. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'nucleo di valutazione in sede di Relazione sulla Performance e va pubblicata insieme a quest'ultima.

Art. 14

Il sistema di valutazione

1. L'ente promuove l'attivazione di sistemi di valutazione allo scopo di favorire la diffusione di comportamenti virtuosi orientati al corretto esercizio delle competenze e dei ruoli attribuiti e delle responsabilità connesse.
2. Il sistema di valutazione viene definito, in dettaglio, in uno o più **manuali operativi, eventualmente** aggiornati di anno in anno, solo se necessario, dalla Giunta Comunale, riguardanti ciascuna delle metodologie seguenti:
 - a. I criteri di nomina e revoca delle posizioni organizzative;
 - b. La graduazione delle posizioni organizzative;
 - c. La valutazione delle performance organizzative e individuali dei responsabili di posizione organizzativa;
 - d. La valutazione delle performance individuali e collettive del restante personale, tra cui, eventualmente, anche quelle rilevanti ai fini dell'integrazione del fondo del salario accessorio previsto da norma speciale del CCNL;
 - e. La valutazione del Segretario Comunale.
3. Laddove l'amministrazione intenda promuovere il riconoscimento di premialità potrà farlo solo a seguito della preventiva approvazione della specifica metodologia a cui si farà riferimento, sia in relazione alla definizione delle somme da ripartire, sia in relazione al metodo che sarà utilizzato. A tal fine, ogni nuova metodologia e ogni eventuale variazione dovrà avvenire nel rispetto degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.
4. È regola generale che un manuale non possa avere efficacia antecedentemente alla sua pubblicazione e che di norma decorra dal 1 gennaio di un determinato anno.

Art. 15

I criteri di nomina e revoca e la graduazione delle posizioni organizzative

1. L'ente definisce i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative nel rispetto di quanto previsto dal T.U.E.L art. 109 comma 2 D.Lgs. 267/2000 e dal CCNL del comparto delle funzioni locali.
2. Si riconosce a ciascuna posizione organizzativa un valore retributivo di retribuzione di posizione, così come previsto nel CCNL del comparto delle funzioni locali, in relazione alla rilevanza strategica della posizione nella struttura nonché alla complessità e rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali richieste.
3. La metodologia per il conferimento e la revoca degli incarichi nonché per la definizione del valore economico da riconoscere a ciascuna posizione è descritta nel manuale operativo approvato con deliberazione di Giunta, previo parere vincolante dell'nucleo di valutazione e previo assolvimento degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.
4. Una volta approvati, i documenti diventano allegati del presente regolamento, ne costituisce parte integrante e sono pubblicati nel sito istituzionale dell'ente.

Art. 16

La valutazione delle performance organizzative individuali dei responsabili di posizione organizzativa

1. In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali, viene riconosciuto a ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione di risultato in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle performance attribuite, sia individualmente, sia con riferimento al settore di competenza, sia in ragione del contributo prestato per il conseguimento delle politiche e dei programmi dell'Ente.
2. La metodologia di valutazione delle performance individuali dei responsabili di posizione è descritta nel manuale operativo approvato con deliberazione di Giunta, previo parere vincolante dell'nucleo di valutazione e previo assolvimento degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.
3. Una volta approvato, il documento diviene allegato del presente regolamento, ne costituisce parte integrante ed è pubblicato nel sito istituzionale dell'ente.

Art. 17

La valutazione delle performance individuale e collettive del restante personale

1. In conformità con le prescrizioni normative e nel rispetto degli accordi negoziali, l'ente riconosce a ogni dipendente la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, alla incentivazione della performance organizzativa intesa come risultati dell'ufficio/servizio/area di appartenenza.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non titolare di Posizione organizzativa è altresì collegata:
 - a. all'apporto al raggiungimento degli obiettivi della struttura in cui è inquadrato;
 - b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali relativi ad attività e progetti di specifica competenza del dipendente;
 - c. ai comportamenti organizzativi ed alle competenze professionali dimostrati.
3. I premi sono erogati solo a seguito dell'effettivo conseguimento degli standard attribuiti a ciascun ufficio/servizio/area e/o al conseguimento di obiettivi specifici del singolo dipendente. La loro quantificazione può essere proporzionata anche alla percentuale di conseguimento degli obiettivi e di realizzazione degli adempimenti a seguito di una specifica valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi per tutte le strutture organizzative dell'Ente, nell'ambito delle attività di cui all'art. 9.
4. Le somme richiamate nel presente articolo sono attribuite ai dipendenti nel rispetto di una specifica metodologia, descritta nel manuale operativo, approvata con deliberazione di Giunta, previo parere vincolante dell'nucleo di valutazione e previo assolvimento degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.
5. Il manuale di cui al punto recedente, una volta approvato, viene allegato al presente regolamento, ne costituisce parte integrante ed è pubblicato nel sito istituzionale dell'ente.

Art. 18

Rendicontazione dei risultati

1. A conclusione del ciclo della performance l'Amministrazione predispone e pubblica la Relazione sulle performance, validata dall'Nucleo di valutazione sulla base delle informazioni fornite degli uffici.
2. La Relazione sulle performance è corredata anche delle informazioni relative al conseguimento degli standard dei servizi, con particolare riferimento a quelli rivolti al cittadino e al territorio.
3. Ai fini della rendicontazione dei risultati conseguiti l'Amministrazione presenta gli esiti dell'attività gestionale, illustrando i contenuti della relazione sulle performance e il grado di conseguimento degli standard dei servizi e con pubblicazione sull'Albo Pretorio dell'Ente.

MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Aggiornato al D.Lgs 150/2009, al D.Lgs. 74/2017, aAl CCNL 21.05.2018

Indice

Obiettivi del Manuale	101
Fasi e tempi della Misurazione e Valutazione della Performance dei dipendenti incaricati posizione organizzativa	101
Fasi del sistema:	101
Tempi:	101
Modalità:	102
Soggetti e responsabilità:	102
Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:	103
Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti:	104
Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	105
Comunicazione della valutazione:	105
Conciliazione:	105
Trattamento economico accessorio collegato alla retribuzione di risultato	105
Metodologia e ambiti della misurazione e valutazione della Performance	105
Criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa	106
Elemento di valutazione A - Performance gestionale della struttura o organizzativa	106
Elemento di valutazione B – Conseguimento degli obiettivi	107
Elemento di valutazione C – Capacità manageriali	109
Elemento di valutazione D - Capacità di valutare i collaboratori	110
Punteggio finale	111
Valutazione negativa	Errore. Il segnalibro non è definito.
Esempio di scheda di valutazione finale	111
Disposizioni finali	113
Trasparenza e rendicontazione della performance	113
Abrogazione delle norme precedenti	113
Entrata in vigore	113
Allegato: le verifiche aggiuntive da effettuare da parte dei NdV	113

Obiettivi del Manuale

Il presente Manuale viene adottato nel rispetto dei principi indicati nel d.lgs. 150/2009 come appositamente recepiti nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato nella G.C. n. del, per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente manuale, nonché i risultati della valutazione a livello di macroaggregati verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Amministrazione trasparente".

Fasi e tempi della Misurazione e Valutazione della Performance dei dipendenti incaricati posizione organizzativa Fasi del sistema:

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nell'ambito più generale del ciclo della performance, quindi secondo la seguente articolazione:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati.

Pertanto nell'ambito del contesto organizzativo e regolamentare la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi 1, 2 e 3, fasi queste che devono essere rappresentate attraverso le indicazioni contenute nei documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG, PDO.

Documenti questi che dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della performance di amministrazione e di struttura.

Tempi:

I tempi del Manuale si articolano in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, come segue:

1. Predisposizione obiettivi e monitoraggio:

- Gli obiettivi sono proposti dai Responsabili, sentiti gli Assessori di riferimento, entro i termini per l'approvazione del piano delle performance e contengono la articolazione delle fasi necessarie al loro raggiungimento.

- Essi sono negoziati con il Segretario comunale, e dallo stesso coordinati e raccolti in un unico documento entro i termini di approvazione del P.E.G.
- Gli obiettivi sono contenuti nel Piano della Performance / Piano degli Obiettivi e sono approvati dalla Giunta nell'ambito del PEG o dell'analogo strumento semplificato di programmazione e gli obiettivi possono essere rivisti in sede di variazione di P.E.G.

2. Valutazione dei risultati:

- Nel corso dell'anno, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione.
- Il Nucleo di Valutazione propone la valutazione della performance organizzativa dell'intero ente e delle sue articolazioni organizzative nei primi mesi dell'anno successivo. Tale valutazione è sottoposta all'esame della giunta e, successivamente al suo recepimento formale, è pubblicata sul sito internet.
- Il Nucleo di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Responsabili di Posizione organizzativa generalmente nei termini di approvazione della Relazione sulla Performance, una volta che sia stata adottata definitivamente la valutazione della performance organizzativa. Per pervenire alla valutazione deve essere consegnata al Nucleo di Valutazione, il rendiconto della gestione, il report del controllo di gestione contenente la misurazione delle performance individuali e collettive e le relazioni dei responsabili. Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente, anche attraverso strumenti informatici.
- La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco per le sue decisioni finali, viene trasmessa ai singoli responsabili. Il Nucleo di valutazione è tenuto ad ascoltare, anche con strumenti informatici, i responsabili che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali memorie/relazioni presentate dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.
- Il Nucleo di valutazione elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto delle osservazioni formulate dal responsabile interessato.
- Il Sindaco decide la valutazione finale entro il termine di approvazione della Relazione sulla Performance. Nel caso in cui si discosti dalla proposta del Nucleo di Valutazione deve motivare la sua scelta.

Modalità:

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO), nonché sulla base delle altre banche dati dell'ente.

Le risorse umane appositamente individuate sono quelle relative alla struttura incaricata della predisposizione degli strumenti di programmazione, nonché addette al controllo di gestione, e che attualmente supportano le attività del nucleo di valutazione.

Ai fini della rispettiva valutazione, ogni responsabile dovrà documentare l'attività svolta in appositi report.

Soggetti e responsabilità:

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) il Sindaco;
- b) la Giunta;
- c) il Segretario Comunale
- d) Nucleo di Valutazione;

e) i titolari di posizione organizzativa;

In particolare:

1. **il Sindaco** valuta il Segretario Comunale, anche per le eventuali funzioni di Responsabile di un Settore/Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto del Nucleo di Valutazione per quanto riguarda la sfera degli obiettivi;
2. **Il Nucleo** di Valutazione con il supporto del **Segretario Comunale** valuta gli incaricati di Posizione Organizzativa; la valutazione di tali incaricati è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
3. **Gli incaricati** di Posizione Organizzativa valutano i dipendenti assegnati al Settore di riferimento.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune per macroaggregati.

Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:

Al fine di attuare, già a partire dal 1° gennaio 2019, il ciclo di gestione della performance, di cui al dlgs. 150/2009 e il suo collegamento con il trattamento accessorio riferito alla performance individuale del personale, occorre considerare che il sistema di misurazione e valutazione dei risultati (di ente, di struttura ed individuali dei singoli dipendenti) non potrà che essere alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione generale (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO), nonché dai dati esistenti nelle altre banche dati dell'ente (conto annuale, ecc.).

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG, PDO – vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance, con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione per il miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali, in collegamento con gli indirizzi strategici dell'amministrazione (programma del Sindaco, linee programmatiche).

Per essere coerenti con il quadro delineato dal D.lgs. 150/2009, gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (DUP, PEG e PDO) devono possedere le seguenti caratteristiche:

- pianificazione degli obiettivi strategici a carattere triennale (prevalentemente contenuti nel DUP) sulla base degli indirizzi dell'organo politico, pianificazione definita in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria;
- obiettivi strategici individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e con gli obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;
- obiettivi operativi contenuti nella programmazione operativa (PEG e/o PDO) volti a rappresentare:
 - obiettivi operativi;
 - livelli di prestazioni e attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati target;
 - sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa;
 - sistema di raccordo tra i risultati valutati e la struttura organizzativa, fino all'ente nel suo complesso;
 - fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali con le indicazioni della modalità di misurazione del target atteso;

- obiettivi (e relativi indicatori) coerenti con il piano dei conti ed il piano dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle entrate/spese ovvero costi/ricavi.

L'orizzonte temporale triennale della pianificazione prevede di esplicitare obiettivi strategici pluriennali, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi.

In particolare il PEG risulta essere il contenitore capace di supportare la necessità di strutturazione e graduale introduzione del ciclo di gestione della performance in quanto:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dal DUP
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

L'adozione, quindi, del PEG come sopra strutturato e dettagliato costituisce adozione del Piano della Performance.

Le tipologie e i contenuti fondamentali che devono essere inclusi nella DUP, PEG e PDO sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi strategici e di sviluppo) ed eventuali indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o unità organizzativa (di norma obiettivi miglioramento strutturale) di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio rappresentati alternativamente da:
 - obiettivi di mantenimento;
 - obiettivi di miglioramento;
 - obiettivi di sviluppo;
3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

Il principio di misurabilità di ciascun obiettivo e/o di ciascun livello di prestazione comporta la necessaria individuazione, nei documenti di pianificazione, dei corrispondenti indicatori di risultato, infatti essi devono essere associati ad un valore standard e/o a un valore atteso (target).

Nel caso di obiettivi rappresentativi di azioni/programmi/progetti il valore atteso del risultato può essere rappresentato da un sistema di identificazione delle fasi e dei tempi di completamento delle medesime.

Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti:

Il presente manuale di valutazione dei dipendenti incaricati di P.O. dovrà essere integrato con il sistema dei controlli presente nell'ente locale. Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il sistema informatico dovrà essere in grado di interagire con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie.

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e dei singoli Settori e delle performance individuali, il Nucleo di Valutazione si avvale delle informazioni e dei report elaborati per i controlli interni ed a tal fine ne indirizza e coordina l'attività.

Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Comunicazione della valutazione:

Il valutatore comunica, non necessariamente con un apposito incontro e anche con strumenti informatici, al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore, se richiesto dal valutato, ascolta lo stesso sia direttamente sia a distanza con idonei strumenti telefonici o informatici.

Conciliazione:

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione finale potrà avanzare istanza di revisione alla commissione di cui ai commi successivi.

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente responsabile di p.o. sottoposto a valutazione entro 20 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte ai soggetti di cui al comma precedente.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il predetto dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al comma 2, la commissione provvede all'immediata archiviazione delle stesse; dell'avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 3, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Segretario Generale e dal Nucleo di valutazione che potranno confrontarsi anche a distanza con supporti informatici.

La Commissione decide entro un termine generico di 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato.

Trattamento economico accessorio collegato alla retribuzione di risultato

Così come previsto dal CCNL 21.05.2018, i criteri generali per il riconoscimento della retribuzione di risultato dei soggetti incaricati di posizione organizzativa è oggetto di contrattazione con i sindacati.

Metodologia e ambiti della misurazione e valutazione della Performance

Per "**misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**" si intende una metodologia unitaria "**valutazione integrata**" che permette di valutare gli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e gli altri dipendenti sulla base di criteri univoci di riferimento, di obiettivi comuni e delle interrelazioni organizzative.

La valutazione integrata serve ad agevolare e valorizzare la **modalità del lavoro di squadra** all'interno dei Settori e tra i Settori in una logica di massimo coinvolgimento dei collaboratori e di orientamento al risultato.

In questo Manuale si prende in esame **la valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa**.

Criteria per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità sulla base dei seguenti fattori e punteggi:

[A] per la performance organizzativa della struttura diretta, intesa come capacità di misurare gli effetti/benefici sull'utenza (processo di feedback) dell'operato dell'Amministrazione, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle EVENTUALI indagini di customer satisfaction per un massimo di 10 punti;

N.B. Se l'ente non adotta gli obiettivi di customer satisfaction i dieci punti non valorizzati vengono aggiunti alla voce: CAPACITÀ MANAGERIALI

[B] per i risultati raggiunti rispetto agli **obiettivi organizzativi assegnati all'area** per un massimo di **50 punti**;

[C] per le capacità manageriali espresse per un massimo di 35 punti;

[D] per la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, per un massimo di 5 punti

In caso di più soggetti che hanno ricoperto la posizione organizzativa nel corso dell'anno si procederà come segue:

1. Viene predisposta una scheda per ciascun soggetto;
2. Le valutazioni di cui alla lettera A e alla lettera B, saranno uniche per l'area;
3. Le capacità manageriali di cui alla lettera C saranno diverse per ciascun responsabile
4. I punteggi di cui alla lettera D verranno assegnati al Responsabile che ha effettuato le valutazioni dei collaboratori.

Rimane comunque fermo che non vi sarà alcuna valutazione per incarichi inferiori a mesi tre nel corso dell'anno solare.

Oltre ai punteggi sopra identificati, il Nucleo di Valutazione, terrà conto in sede di valutazione anche dei comportamenti che i Responsabili hanno mantenuto per il rispetto di alcune precise disposizioni normative che vengono riportate nell'allegato del presente regolamento.

Elemento di valutazione A - Performance gestionale della struttura o organizzativa

In questa parte della valutazione sono inclusi:

- valutazioni inerenti l'ente nel suo complesso e quindi con obiettivi di performance organizzativa o obiettivi trasversali;
- valutazioni di obiettivi di customer satisfaction ovvero la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti/cittadini (customer esterna) rispetto alla qualità dei servizi forniti dal Area o dagli uffici/servizi in esso incardinati.

Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i Responsabili dei Aree dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti.

I risultati di tutti gli indicatori sono riportati in appositi report.

La ripartizione dei 10 punti avverrà in base alla seguente tabella:

Obiettivi raggiunti compresi tra 71% e 100%	10 punti
Obiettivi raggiunti compresi tra 41% e 70%	5 punti
Obiettivi raggiunti inferiori al 40%	0 punti

Se l'ente non adotta questa sezione di valutazione i dieci punti non valorizzati vengono aggiunti alla voce: CAPACITÀ MANAGERIALI

Elemento di valutazione B – Conseguimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'Area

Per obiettivo si intende l'indicazione, in forma sintetica, di un risultato che sia identificabile e misurabile in termini di quantità o qualità di prodotto che si vuole ottenere o di tempo necessario al raggiungimento del risultato stesso. Per prodotto può intendersi anche l'attività di erogazione di un servizio; rientrano pertanto negli obiettivi anche lo snellimento dei procedimenti.

Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, viene definito il criterio di misurazione (uno o più indicatori di risultato in base ai quali sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dagli obiettivi degli organi di governo (il Sindaco e la Giunta comunale, i singoli Assessori), come espressi nei documenti programmatici.

In linea di massima il numero degli obiettivi per ogni unità organizzativa sarà omogeneo e, comunque gli obiettivi dovranno essere congrui con le risorse assegnate al responsabile e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata.

OBIETTIVO

Inserire la descrizione obiettivo

PESO	20 (indicare il peso attribuito dalla Giunta)
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	80% (a cura del Nucleo di Valutazione)
VALORE CONSEGUITO	16 (a cura del Nucleo di Valutazione)

Misurazione degli impatti	Descrizione
Scopo dell'obiettivo (risultato atteso)	Va inserita la descrizione dettagliata dell'obiettivo. Va indicato qual è l'indicatore finale per il quale l'obiettivo è considerato raggiunto
Beneficio ottenuto per la collettività/utenza di riferimento (risultato ottenuto)	Va indicato qual è il vantaggio a seguito del raggiungimento dell'obiettivo

Indicatori / Target / Step	Descrizione dell'attività da svolgere - Risultato Atteso	Rispettato SI/NO
1. Va descritto un indicatore (di solito di tempo)	Va indicato l'attività da svolgere in quel limite di tempo individuato	A cura NDV
2.		
3.		
4.		
5.		

Periodi di Verifica	Attività poste in atto per la realizzazione dell'obiettivo nell'anno
Rilevazione al ____	
Rilevazione al ____	

Motivazione per eventuali scostamenti:	A cura del Responsabile vanno indicate le motivazioni sul mancato rispetto dei tempi o dell'intero obiettivo
---	--

Data della valutazione finale: _____

Il Nucleo di Valutazione

Il Valutato

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI DEL RESPONSABILE E OBIETTIVI DEI DIPENDENTI

Risorse professionali collegate alla realizzazione	Attività poste in atto dai dipendenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi
Inserire nome dipendente	Indicare i singoli obiettivi dei dipendenti

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

La Giunta, in fase di approvazione, indicherà nella colonna del “Peso” quello negoziato per i singoli obiettivi andando a suddividere i punti a disposizione tra i vari obiettivi.

Se la Giunta non individua i pesi degli obiettivi gli stessi avranno tutti un’attribuzione identica determinata dal punteggio massimo diviso il numero degli obiettivi.

Nella casella “% realizzato” il Nucleo indicherà una percentuale che sia indicativa, appunto, del “Grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo un valore all’interno dell’intervallo prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo totalmente conseguito	(100- 81%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(80 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 - 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 - 21%)
Obiettivo non conseguito	(20 - 0%)

La casella “Valore conseguito” è uguale al prodotto delle colonne “Peso” x “% realizzato”.

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi: *Totale dei valori indicati nella cella “Valore conseguito”*

[B] Quota raggiungimento obiettivi = _____ punti

Elemento di valutazione C – Capacità manageriali

Il Manuale prevede 10 elementi di valutazione delle capacità manageriali.

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione in %	Punti
1	Innovazione e propositività <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i>	Presentazione di soluzioni scritte alle problematiche	2		
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell’organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo	Esecuzione delle direttive	2		
3	Gestione delle risorse umane <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	Motivare al lavoro di equipe	2		

4	Gestione economica ed organizzativa <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	Gestione autonoma del PEG Gestione delle entrate e delle spese	10		
5	Autonomia <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	Autonoma capacità di organizzazione del lavoro	5		
6	Decisionalità <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>		6		
7	Tensione al risultato <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	Esiti degli obiettivi	2		
8	Flessibilità <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	Gestione interna delle problematiche	2		
9	Attenzione alla qualità <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>	Assenza di segnalazione di disguidi	2		
10	Collaborazione <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	Assenza elementi di tensione	2		

La valutazione viene proposta dal Segretario Comunale e in collaborazione con il Nucleo di Valutazione si assegnerà una percentuale che sia indicativa del grado di eccellenza, sufficienza o insufficienza dimostrato dal responsabile valutato, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo come sotto indicato:

Eccellenza	tra 71% e 100%
Sufficienza	tra 31% e 70%
Insufficienza	inferiore al 30%

La somma dei punti conseguiti (ottenuti dalla formula "peso x grado % ottenuta") definirà il punteggio finale di questo criterio.

[C] **Quota Capacità Direzionale** = _____ punti (max 35 punti)

Elemento di valutazione D - Capacità di valutare i collaboratori.

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti.*

- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 2 punti.*

- La valutazione in modo adeguatamente differenziato – cioè coerente con le fasce di merito istituite nell'Ente - dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 5 punti*.

Punteggio finale

Dalla somma dei 4 elementi di valutazione **[A] + [B] + [C] + [D]** si ottiene il punteggio finale utile ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

I criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato sono oggetto di contrattazione integrativa con i sindacati come previsto dal CCNL 21.05.2018.

Esempio di scheda di valutazione finale

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE _____

		PESO	VOTO
		10	
OBIETTIVO DI ENTE, ORGANIZZATIVA O CUSTOMER = 10 PUNTI	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
TOTALE		-	-

		PESO	VOTO
		50	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DELL'AREA = 50 PUNTI	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
TOTALE		-	-

		PESO	VOTO
		30	
CAPACITA' MANAGERIALI = PUNTI 30	1	Innovazione e propositività	-
	2	Interazione con gli organi di indirizzo politico	-
	3	Gestione delle risorse umane	-
	4	Gestione economica ed organizzativa	-
	5	Autonomia	-
	6	Decisionalità	-
	7	Tensione al risultato	-
	8	Flessibilità	-
	9	Attenzione alla qualità	-
	10	Collaborazione	-
TOTALE		-	-

		PESO	VOTO
		10	
VALUT.	1	Capacità di valutare i collab.	

TOTALE FINALE

-	-
---	---

Disposizioni finali
Trasparenza e rendicontazione della performance

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione di cui al presente Regolamento, così come previsto per le istruzioni sul popolamento delle informazioni del sito "Amministrazione Trasparente".

Abrogazione delle norme precedenti

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Manuale.

Entrata in vigore

Il presente Manuale costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Manuale troverà applicazione a decorrere dal 1 gennaio 2019.

Allegato: le verifiche aggiuntive da effettuare da parte dei NdV

Obbligo	Prescrizione normativa	Fonte	Il Nucleo ha verificato?	Il Nucleo ritiene di attribuire un punteggio negativo?
Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente	Legge n. 241/1990, art. 2, comma 9		
Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dalla amministrazione	Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art. 21 del D.Lgs. n. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici degli standard quantitativi e qualitativi, fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla CIVIT in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.	D.Lgs. n. 165/2001, art. 21, comma 1-bis		
Regolarità sull'utilizzo di contratti di collaborazione	È fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. ... I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente comma sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21 e ad essi non può essere erogata la retribuzione di risultato.	D.Lgs. n. 165/2001, art. 7, comma 5-bis		
Regolarità sull'utilizzo del lavoro flessibile	c. 5 quarto periodo I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.Lgs. n. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) sono responsabili anche ai sen-	D.Lgs. n. 165/2001, art. 36, commi 5 e 5-quater		

	<p>si dell'art. 21 dello stesso decreto. Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente</p> <p>c. 5-quater I contratti di lavoro a tempo determinato posti in violazione del presente articolo sono nulli e determinano responsabilità erariale. I dirigenti che operano in violazione del presente articolo sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21. Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato</p>			
Costituzione Comitato Unico di garanzia	c. 5. La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.	D.Lgs. n. 165/2001, art. 57, comma 5		
Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.L. n. 82/2005)	c. 4 A decorrere dal 1° gennaio 2013, salvo i casi in cui è prevista dalla normativa vigente una diversa modalità di comunicazione o di pubblicazione in via telematica, le amministrazioni pubbliche e i gestori o esercenti di pubblici servizi comunicano con il cittadino esclusivamente tramite il domicilio digitale dallo stesso dichiarato, anche ai sensi dell'art. 21-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, senza oneri di spedizione a suo carico. Ogni altra forma di comunicazione non può produrre effetti pregiudizievoli per il destinatario. L'utilizzo di differenti modalità di comunicazione rientra tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'art. 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.	D.Lgs. n. 82/2005, art. 3-bis		
Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.L. n. 82/2005)	c.1-ter ultimo periodo. L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti.	D.Lgs. n. 82/2005, art. 12		
Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. n. 82/2005)	c. 4 Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale.	D.Lgs. n. 82/2005, art. 52		
Rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti	Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti.	Legge n. 69/2009, art. 7, comma 2		
Obblighi di trasparenza	c. 1 secondo periodo. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.	D.Lgs. n. 33/2013, art. 44		
	c. 1 L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'art. 5-bis, ... sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla per-	D.Lgs. n. 33/2013, art. 46		

	<p>formance individuale dei responsabili.</p> <p>c. 2 Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile.</p>			
<p>Comunicazioni in materia di tempi di pagamento</p>	<p>c. 4. A decorrere dalla data di cui al comma 2, le amministrazioni pubbliche comunicano, mediante la medesima piattaforma elettronica, entro il 15 di ciascun mese, i dati relativi ai debiti non estinti, certi, liquidi ed esigibili per somministrazioni, forniture e appalti e obbligazioni relative a prestazioni professionali, per i quali, nel mese precedente, sia stato superato il termine di decorrenza degli interessi moratori di cui all'art. 4 del decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, e successive modificazioni.</p> <p>c. 5. Con riferimento ai debiti comunicati ai sensi dei commi 1, 2 e 4, le amministrazioni pubbliche, contestualmente all'ordinazione di pagamento, immettono obbligatoriamente sulla piattaforma elettronica i dati riferiti alla stessa.</p> <p>c. 8. Il mancato rispetto degli obblighi di cui ai commi 4 e 5 è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, o misure analogamente applicabili...</p>	<p>Art. 7-bis, comma 8 D.L. n. 35/2013</p>		

MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
Aggiornato al D.Lgs 150/2009, al D.Lgs. 74/2017, al CCNL 21.05.2018

Indice

Obiettivi del Manuale	117
Finalità del sistema	117
Oggetto della Valutazione.....	117
Metodologia della Valutazione	119
A. Obiettivi.....	119
B. Apporto individuale	119
C. Comportamenti.....	120
D. Competenze	121
E. Punteggio finale	121
Soggetti preposti alla Valutazione	121
Strumenti della valutazione	121
Tempistica della valutazione.....	122
Comunicazione della valutazione	122
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio.....	123
Disposizioni finali	123
Trasparenza e rendicontazione della performance	123
Abrogazione delle norme precedenti	123
Entrata in vigore.....	123

Obiettivi del Manuale

Il presente Manuale viene adottato nel rispetto dei principi indicati nel d.lgs. 150/2009 come appositamente recepiti nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato nella G.C. n. del....., per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente manuale, nonché i risultati della valutazione verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Amministrazione trasparente".

Finalità del sistema

Il processo di valutazione dei Dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa del merito e della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e l'assegnazione del trattamento economico accessorio

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

4. migliorare la conoscenza dei propri compiti;
5. aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
6. promuovere la propria immagine;
7. migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

Non si procede a valutazione per i dipendenti che sono stati effettivamente in servizio per un periodo inferiore a 6 mesi. Superata tale soglia, la valutazione avviene prescindere dalle assenze del lavoratore, dalla durata del rapporto o del tempo del lavoro; questi elementi verranno conteggiati, se previsto dal contratto integrativo, quali utili o meno per l'attribuzione del premio di performance.

Oggetto della Valutazione

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è:

- A. il raggiungimento degli **obiettivi** programmati,
- B. **l'apporto** individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (valutazione del rendimento)
- C. i relativi **comportamenti** tenuti dai Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività
- D. le conoscenze dei Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle **competenze**)

Per quanto concerne la **valutazione del rendimento**, gli **obiettivi** dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere individuali e / o di gruppo e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Non è obbligatorio assegnare obiettivi specifici a tutti i dipendenti. In modo particolare, ai dipendenti appartenenti alla categoria A e B si valorizzeranno soprattutto l'apporto individuale e le competenze.

Nella valutazione del rendimento inoltre verrà considerato **l'apporto individuale** al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza in quanto espressione della più generale performance organizzativa del Servizio e dell'Ente, contraddistinta quest'ultima dagli aspetti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n.150 del 2009, ovvero:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'oggetto di valutazione "Apporto individuale" è strettamente connesso ai seguenti oggetti di valutazione delle posizioni organizzative, previsti nel relativo Manuale:

- Qualità del contributo assicurato alla performance e generale della struttura (Ente);
- Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio).

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri considerati sono i seguenti:

- l'orientamento all'utente e alla qualità del risultato

inteso come la capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno;

- la capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro

intesa come la capacità dimostrata di cogliere il significato e l'impatto del proprio contributo nel gruppo, integrando le proprie energie con quelle degli altri per il perseguimento degli obiettivi prefissati, favorendo, nel contempo, il consolidamento dei legami professionali e la positività del clima;

- la capacità di iniziativa

intesa come la capacità dimostrata di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, chiarendone i termini e la natura, ricercando le soluzioni alternative, valutandole, di concerto con quanti possono fornire un valido supporto ed attuando la migliore, con decisione, creatività, visione d'insieme, focalizzazione sul risultato ed in comunicazione costante con il gruppo e la struttura;

- la disponibilità all'assunzione di responsabilità

intesa come la capacità dimostrata di ricoprire le responsabilità previste dal ruolo, reinterpretandole, nel tempo, in coerenza con il proprio sviluppo personale e professionale e con gli obiettivi di sviluppo dei servizi e dell'ente;

- la flessibilità

intesa come la capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze, come opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze. Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Metodologia della Valutazione

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche. Il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi.

FATTORI VALUTATIVI	INCIDENZA SUL PUNTEGGIO			
	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Raggiungimento degli obiettivi	-	-	10	30
Apporto individuale	20	20	20	20
Comportamenti	70	70	60	40
Competenze tecnico - specialistiche	10	10	10	10
TOTALE	100	100	100	100

Nell'ambito della voce "Obiettivi" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza degli obiettivi. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

Nell'ambito della voce "Comportamenti" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza del comportamento che intende monitorare. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

A. Obiettivi

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-81%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(80 - 61%)
Obiettivo conseguito per metà	(60 - 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 - 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati

B. Apporto individuale

Per quanto concerne l'**apporto individuale**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.

Per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 20 assume il seguente significato:

Alto apporto	(100-81%)
Medio apporto	(80 - 61%)

Basso apporto	(60 - 41%)
Minimo o nessun apporto	(40 - 0%)

C. Comportamenti

Per quanto concerne i **comportamenti**, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati:

Orientamento all'utente e alla qualità del risultato

Punteggi 0 - 40%: Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda

Punteggi 61% - 80%: E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e riorienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute

Punteggi 81% - 100%: Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.

Capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro

Punteggi 0 - 40%: Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima

Punteggi 41% - 60%: Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione

Punteggi 61% - 80%: Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo

Punteggi 81% - 100%: Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti

Capacità di iniziativa

Punteggi 0 - 40%: Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile

Punteggi 41% - 60%: Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà

Punteggi 61% - 80%: Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile

Punteggi 81% - 100%: migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto

Disponibilità all'assunzione di responsabilità

Punteggi 0 - 40%: Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

Punteggi 61% - 80%: Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente

Punteggi 81% - 100%: Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia

Flessibilità

Punteggi 0 - 40%: è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite

Punteggi 41% - 60%: se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente

Punteggi 61% - 80%: è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale

Punteggi 81% - 100%: interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento

D. Competenze

Per quanto concerne **la competenza tecnico specialistica** espressa dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati.

Si riferisce al possesso e all'espressione di adeguate conoscenze e capacità con riferimento al settore / ambito di riferimento e all'esercizio delle attività correlate.

Superiore a quanto richiesto dal ruolo	(100-81%)
Adeguito al ruolo	(80 - 61%)
Parzialmente adeguato al ruolo	(60 - 41%)
Inadeguato al ruolo	(40 - 0%)

E. Punteggio finale

Il **punteggio finale della valutazione della performance individuale** è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni.

Il punteggio massimo finale ottenibile per la valutazione della performance individuale è pari a 100.

In allegato vengono riportate le schede di valutazione suddivise per categoria.

Soggetti preposti alla Valutazione

Il soggetto preposto alla valutazione è il Responsabile di riferimento del Dipendente.

I Responsabili ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

Se il dipendente viene spostato di area o di settore nel corso dell'anno, procederà alla valutazione il Responsabile a cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre. Nella valutazione il Responsabile dovrà confrontarsi con il o i Responsabili precedenti per ottenere un'unica valutazione.

Strumenti della valutazione

Lo strumento utilizzato per la valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la **prima sezione** riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi individuali;
- la **seconda sezione** riguarda l'apporto agli obiettivi di struttura
- la **terza sezione** riguarda la valutazione dei comportamenti
- la **quarta sezione** riguarda la valutazione delle competenze.

Tempistica della valutazione

Il Responsabile comunica ai Dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi dell'anno, formalizzando questo momento (anche con email), rispondendo ad eventuali richieste di chiarimento dei collaboratori, in modo tale da essere certo che ne siano venuti a conoscenza.

Durante l'anno il Responsabile può effettuare una verifica intermedia al fine di monitorare l'andamento sia degli obiettivi che dei comportamenti.

I Responsabili elaborano, di norma, dopo la verifica del raggiungimento degli obiettivi, la valutazione finale utilizzando le schede allegate e la comunicano al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

Comunicazione della valutazione

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i 15 giorni successivi dalla consegna della scheda di valutazione, può presentare le proprie osservazioni scritte al proprio responsabile di area p.o, il quale le valuterà, eventualmente assistito anche a distanza dal Nucleo di Valutazione e previo eventuale contraddittorio con l'interessato.

Qualora le osservazioni del dipendente vengano accolte, il responsabile di area p.o a cui è assegnato il dipendente provvederà a rettificare, entro i successivi 30 giorni, la valutazione data in precedenza.

Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Comunicazione della valutazione:

Il valutatore comunica, non necessariamente con un apposito incontro e anche con strumenti informatici, al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore, se richiesto dal valutato, ascolta lo stesso sia direttamente sia a distanza con idonei strumenti telefonici o informatici.

Conciliazione:

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione finale potrà avanzare istanza di revisione alla commissione di cui ai commi successivi.

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente, sottoposto a valutazione entro 20 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte ai soggetti di cui al comma precedente.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi

per i quali il predetto dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al comma 2, la commissione provvede all'immediata archiviazione delle stesse; dell'avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 3, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Responsabile del servizio interessato, Segretario Generale e dal Nucleo di valutazione che potranno confrontarsi anche a distanza con supporti informatici.

La Commissione decide entro un termine generico di 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato.

Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La quantificazione del valore del trattamento accessorio spettante sulla base delle valutazioni ottenute è competenza della Contrattazione integrativa decentrata e quindi verrà stabilita con il Contratto integrativo.

Disposizioni finali

Trasparenza e rendicontazione della performance

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione per macroaggregati di cui al presente Regolamento, così come previsto per le istruzioni sul popolamento delle informazioni del sito "Amministrazione Trasparente".

Abrogazione delle norme precedenti

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Manuale.

Entrata in vigore

Il presente Manuale costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Manuale troverà applicazione a decorrere dal 1 gennaio 2019.

MANUALE SULLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la pesatura e graduazione delle posizioni organizzative del Comune di Povegliano Veronese in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 3 fasi:

8. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo del Comune di Povegliano Veronese, e in particolare dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni organizzative e istituzione della posizione qualora non già presente;
9. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni in relazione ai fattori di seguito analizzati (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra);
10. Definizione dei criteri e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

Si costruisce in particolare ai punti 2 e 3 una base formalizzata e fondata su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e pesare le posizioni e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione per le persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi ad ogni effetto un dispositivo organizzativo aziendale e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria della complessità delle posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico (possibile aggiornamento annuale) e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- il "tecnico della graduazione" è il Nucleo di valutazione che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;

- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto;
- La Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

– LA METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento normativo della presente proposta sono:

- le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale EELL (personale dei livelli); in modo particolare si fa riferimento al CCNL 21.05.2018.
- il modello organizzativo approvato nonché a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.

3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative a seconda che esse si riferiscano a

- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei criteri di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun criterio di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun criterio e per ciascuna posizione.

Criteri di graduazione

I criteri di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane,	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti)

	finanziarie	- Consistenza delle risorse economiche
B	Complessità gestionale “ <i>esterna</i> ” dell’unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
	Complessità gestionale “ <i>interna</i> ” dell’unità organizzativa assegnata	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori) - Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

Criteri generali di graduazione

La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:

- per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di costo;
- per le risorse economiche: alla consistenza del budget (intesi come complesso di risorse destinate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi).

La *complessità gestionale dell’unità organizzativa assegnata* è determinata, da un lato, dalla molteplicità e dall’articolazione delle correlazioni esterne (complessità esterna), dall’altro, dalla molteplicità e dall’articolazione delle interrelazioni interne tra gli “elementi” gestiti (complessità interna).

Per l’analisi della complessità esterna tale parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:

- del quadro normativo e istituzionale; del quadro delle relazioni;
- del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.

Per l’analisi della complessità interna tale parametro di valutazione rappresenta il naturale completamento degli aspetti quantitativi espressi dal primo parametro di complessità organizzativa in quanto introduce elementi di valutazione meno direttamente legati alla “consistenza delle dotazioni” e più attenti ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

La *responsabilità connessa all’incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.

La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell’organizzazione.

Pesi e punteggi

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l’importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare i pesi sono i seguenti:

Pesi % dei criteri di graduazione

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate con particolare riferimento alle entrate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione	20
Strategicità della posizione	20
	100

Di seguito viene riportata la scheda di graduazione che verrà utilizzata.

DENOMINAZIONE POSIZIONE.....			
CRITERI GENERI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICHE DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	Da 1 a 2	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	Da 1 a 8	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 10	0
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	Sa 1 a 12	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	Da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei fattori	Da 1 a 13	
	B4. Complessità interna	Da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	0
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	0
D. Strategicità della posizione	E.1 Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	0
TOTALE COMPLESSIVO			0

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di valutazione i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 2)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al costo delle risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del costo per le risorse umane dell'ente.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 8)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche, con particolare riferimento alle entrate di parte corrente, ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente. In tale fattore incide il reperimento delle risorse economiche, gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 12)

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 15)

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, si graduerà secondo criteri qualitativi utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto". Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

In particolare, gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

- per la complessità del quadro normativo (pluralità delle fonti normative; complessità e dinamicità delle norme);
- per la complessità del quadro delle relazioni (numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni);
- per la complessità del processo di programmazione; prevedibilità/misurabilità dei risultati (complessità della programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati);
- per la complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 15)

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 15)

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 35).

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri.

D. Strategicità della posizione - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 20*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-6	7-14	14 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

Applicata la pesatura le posizioni organizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

Fascia	Punteggio	Retribuzione di posizione AP	Retribuzione di posizione PO
Fascia A+	Punti da 80 a 100	16.000,00 €	16.000,00 €
Fascia A	Punti da 60 a 80	12.900,00 €	12.900,00 €
Fascia B	Punti da 40 a 60	10.000,00 €	10.000,00 €
Fascia C	Punti da 20 a 40	8.000,00 €	8.000,00 €
Fascia D	Punti da 7 a 20	5.000,00 €	5.000,00 €

NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

Qualora il risultato della pesatura della retribuzione di posizione sia superiore alle somme a disposizione per tale indennità, si procederà a riduzione proporzionale delle somme individuate.

CRITERI DI CONFERIMENTO E REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 1 Finalità

Il presente manuale è volto a disciplinare criteri e modalità per l'istituzione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa.

Le posizioni organizzative costituiscono uno strumento gestionale che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile di decentramento delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi dell'ente. Sono istituite dall'Ente, nel rispetto della vigente disciplina, in relazione alle esigenze organizzative ed al proprio modello gestionale.

Art. 2 Destinatari

11. Il presente manuale costituisce stralcio del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con Deliberazione di Giunta comunale n. 62 del 22 marzo 2000 e s.m.i.

Art. 3 Tipologie di incarico

1. Le posizioni organizzative sono incarichi a termine, rinnovabili, aventi a oggetto lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità e caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza oppure di attività con contenuti di alta professionalità.
2. Gli incarichi di posizione organizzativa si distinguono in gestionali e professionali, in relazione al contenuto delle prestazioni ed alla relativa responsabilità per:
 - a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formativi di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizione ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti da *curriculum*.
3. In sede di istituzione o attivazione dell'incarico è declinato lo specifico profilo di ruolo, da cui risultano:
 - i contenuti professionali specifici e le attività peculiari dell'incarico
 - le aree di risultato da conseguire
 - gli eventuali requisiti professionali e culturali specifici
 - il peso dell'incarico e la relativa valorizzazione economica
4. L'incarico comporta funzioni integrative e supplementari a quelle proprie della categoria/livello.

Art. 4 Graduazione degli incarichi

I criteri per la graduazione degli incarichi sono stati approvati con apposito Manuale sulla metodologia di graduazione delle posizioni organizzative.

Art. 5 Requisiti generali per l'accesso agli incarichi

- Le posizioni organizzative sono conferibili al personale di categoria D dipendente dell'Ente (o di altro Ente in convenzione), come disciplinato dall'art. 109 comma 2 del T.U.E.L. D.Lgs. 267/2000.
- L'incarico di P.O. è compatibile con un rapporto di lavoro a tempo parziale, di durata non inferiore al 50% del rapporto a tempo pieno;
- Qualora non siano in servizio dipendenti di categoria D oppure nei casi in cui, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico ad interim di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, è possibile, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purchè in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali. I valori della retribuzione verranno in questo caso proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

Art. 6 Conferimento degli incarichi

1. Gli incarichi sono conferiti con atto scritto e motivato del Sindaco, come previsto dall'art. 109 comma 2 del T.U.E.L. D.Lgs. 267/2000, che identifica:
 - le peculiarità professionali specifiche e le attività attribuite alla funzione
 - il peso attribuito alla posizione e il suo valore economico annuo, come disciplinato dal manuale sulla metodologia di graduazione delle posizioni organizzative
 - i termini di decorrenza e scadenza dell'incarico e le eventuali cause di revoca dell'incarico
2. L'attribuzione dell'incarico è subordinata alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconfiribilità ed incompatibilità rispetto all'incarico da rivestire.

Art. 7 Durata degli incarichi

2. Gli incarichi di posizione organizzativa hanno durata stabilita nel decreto di nomina del sindaco, di cui all'art. 6 e ai sensi dell'art. 109 comma 2 del T.U.E.L. D.Lgs. 267/2000. È fatta salva una diversa minor durata legata a specifiche e motivate esigenze organizzative.
3. Nell'ambito di scadenza del mandato amministrativo gli incarichi di posizione organizzativa cessano automaticamente, anche quando sia stata prevista una durata maggiore, una volta decorsi centoventi giorni (120) dalla data di insediamento del Sindaco.
4. L'incarico cessa anticipatamente rispetto alla sua naturale scadenza, in caso di:
 - cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato al compimento del limite massimo di età
 - revoca dell'incarico per le motivazioni disciplinate al successivo art. 10
 - rinuncia motivata all'incarico da parte del titolare, subordinata all'accettazione da parte del Sindaco

Art. 8 Valutazione dei risultati e delle attività

1. Secondo le modalità previste dalla vigente disciplina contrattuale e regolamentare, l'attività professionale svolta ed i risultati raggiunti dal titolare di posizione organizzativa sono soggetti a:
 - a) specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati;
 - b) eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.
2. L'esito delle valutazioni è riportato nel fascicolo personale del dipendente e di esso si tiene conto nell'affidamento di altri incarichi.

Art. 9 Revoca dell'incarico

1. L'incarico può essere revocato prima della sua naturale scadenza per:
 - a) valutazione annuale gravemente negativa. A tal fine il manuale della valutazione deve indicare cosa si intenda con "negativa" rispetto al punteggio assegnato.
 - b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di posizione organizzativa
 - c) inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico;
 - grave o reiterata violazione delle metodologie previste, tale da dimostrare inequivocabilmente lo svolgimento di attività inadeguate al raggiungimento degli obiettivi assegnati
 - intervenuti mutamenti organizzativi.
- La revoca dell'incarico di posizione organizzativa comporta la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del proprio profilo mantenendo il trattamento economico già acquisito della sola categoria di appartenenza.
- La presente disciplina di revoca dell'incarico deve tenere conto di quanto stabilito dall'atto di orientamento dell'Osservatorio sulla Finanza e la Contabilità degli Enti Locali del 26 ottobre 2018, ex art. 154 comma 2 e ex art. 153 comma 4 del Testo Unico delle Leggi sull'ordinamento degli Enti Locali, approvato con D.Lgs. 267/2000, che norma i provvedimenti di rotazione e revoca del responsabile del servizio finanziario.

Art. 10 Sospensione dell'incarico e funzioni di sostituzione

- L'Ente può attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria D, al Segretario o ad altro soggetto compatibile con le disposizioni vigenti e quanto previsto nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi, per gli incarichi ad interim, previsti dall'art. 15, comma 6, del CCNL/2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo pari al (dal 15 al 25%) del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico ad interim, fermi restando le norme vigenti in tema di contenimento della spesa del personale. La durata dell'incarico ad interim non può superare la durata di dodici mesi, eventualmente prorogabili per una sola volta, con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.
- L'Ente può altresì attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria C laddove sussistano i presupposti di cui al precedente art. 5 e del vigente CCNL 21.05.2009.

Art. 12 Norme transitorie e finali

- 1) Il presente Regolamento entra in vigore a decorrere dalla data di esecutività della deliberazione della Giunta comunale che lo approva
- 2) Per quanto non diversamente disciplinato trovano applicazione le disposizioni normative e contrattuali vigenti nel tempo.

-----FINE-----