

## MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

---

Aggiornato al D.Lgs 150/2009

Al D.Lgs. 74/2017

Al CCNL 21.05.2018

Indice

Obiettivi del Manuale.....	3
Fasi e tempi della Misurazione e Valutazione della Performance dei dipendenti incaricati posizione organizzativa.....	4
Fasi del sistema:.....	4
Tempi:.....	4
Modalità:.....	5
Soggetti e responsabilità:.....	5
Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:.....	6
Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti:.....	7
Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.....	7
Comunicazione della valutazione:.....	8
Conciliazione:.....	8
Trattamento economico accessorio collegato alla retribuzione di risultato.....	8
Metodologia e ambiti della misurazione e valutazione della Performance.....	9
Criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa.....	10
Elemento di valutazione A - Performance gestionale della struttura rispetto a obiettivi trasversali (performance organizzativa a livello di ente).....	11
Elemento di valutazione B – Conseguimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'Area.....	12
Elemento di valutazione C – Capacità manageriali.....	15
Elemento di valutazione D - Capacità di valutare i collaboratori.....	16
Punteggio finale.....	16
Valutazione negativa.....	16
Esempio di scheda di valutazione finale.....	17
Disposizioni finali.....	18
Trasparenza e rendicontazione della performance.....	18
Abrogazione delle norme precedenti.....	18
Entrata in vigore.....	18
Allegato: le verifiche aggiuntive da effettuare da parte dei NdV.....	19

## **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".

## **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 agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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 programmatici delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG/Piano delle Performance ecc.

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 il 31 ottobre dell'anno precedente 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 il 15 dicembre dell'anno precedente o comunque in tempi idonei a consentire il rispetto del termine di legge per l'approvazione del PEG/PIANO della Performance.
- Gli obiettivi sono contenuti nel Peg/Piano della Performance o dell'analogo strumento di programmazione e sono approvati dalla Giunta Comunale.
- Fino al 30 settembre dell'anno di riferimento gli obiettivi assegnati possono essere rivisti.

#### **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 e presentata nel corso di uno o più appositi incontri pubblici.

- Il Nucleo di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Responsabili di Settore 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 il Nucleo 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 di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno due indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i Responsabili dei Settori 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 dell'indagine sono riportati 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;
- F)** i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. **il Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di Responsabile di un Settore/Servizio, tenendo conto del rispettivo contratto di riferimento e con il supporto del Nucleo di Valutazione per quanto riguarda la sfera degli obiettivi. In particolare: **il Sindaco** valuta il Segretario per quanto riguarda i comportamenti manageriali; **Il Nucleo** di Valutazione valuta il Segretario sul raggiungimento degli obiettivi individuali.

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 e di Alta Professionalità valutano i dipendenti assegnati al Settore di riferimento.

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

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

Al fine di attuare 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 nel 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:**

I sistemi di controllo interni prevedono un controllo di gestione e un controllo strategico. Si provvederà ad una graduale integrazione e coerenza nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per i sistemi di controllo esistenti. 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 il controllo strategico e per il controllo di gestione 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 può 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 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il 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 alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui ai punti precedenti, 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 di 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

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

Le schede di valutazione dei dipendenti divenute definitive concorrono alla formazione della graduatoria finale.

### **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**.

## Criteri 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 il contributo della struttura diretta alla **performance organizzativa di ente**, intesa anche 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 indagini di customer satisfaction per un massimo di **10 punti**;
- [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 **30 punti**;
- [D]** per la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa **differenziazione dei giudizi**, per un massimo di **10 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 rispetto a obiettivi trasversali (performance organizzativa a livello di ente)**

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.

Nel primo caso si tratta di individuare obiettivi di ente correlati, ad esempio, al raggiungimento di specifici indicatori di performance, quali indicatori di bilancio o di risultato complessivo. In questa casistica di valutazione trovano spazio anche gli obiettivi trasversali che, come tali, vengono assegnati ad una o più aree.

Nel secondo caso si dà la possibilità di individuare alcuni obiettivi correlati ad indagini di customer satisfaction, ove compatibile con le risorse assegnate a tal fine in bilancio. 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

## **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

PESO	
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	
VALORE CONSEGUITO	

Informazione da valutare	



--	--


### ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

La Giunta, in fase di approvazione del Peg/Piano della Performance, 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	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 – 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 – 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 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	<b>Innovazione e propositività</b> <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i>	Presentazione di soluzioni scritte alle problematiche			
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b> <i>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</i>	Esecuzione delle direttive			
3	<b>Gestione delle risorse umane</b> <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	Smaltimento ferie  Controllo presenze personale			
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	Gestione autonoma del PEG			
5	<b>Autonomia</b> <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	Frequenza ricorso all'assistenza del segretario			
6	<b>Decisionalità</b> <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>				
7	<b>Tensione al risultato</b> <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	Esiti degli obiettivi			
8	<b>Flessibilità</b> <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	Gestione interna delle problematiche			
9	<b>Attenzione alla qualità</b> <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			
10	<b>Collaborazione</b> <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	Assenza elementi di tensione			

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:

<b><i>Eccellenza</i></b>	<i>tra 81% e 100%</i>
<b><i>Sufficienza</i></b>	<i>tra 46% e 80%</i>
<b><i>Insufficienza</i></b>	<i>inferiore al 46%</i>

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 30 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 5 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 10 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.

## **Valutazione negativa**

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui il punteggio finale sia inferiore a **50/100**.

### Esempio di scheda di valutazione finale

[illegible]

## **Disposizioni finali**

### **Trasparenza e rendicontazione della performance**

In base al vigente art.1 del D.Lgs. 33/2013, come modificato dal D.Lgs. 97/2016, la trasparenza consiste nell'accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e delle risorse pubbliche.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line dell'esito generale della valutazione di cui al presente Manuale, così come previsto dal D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. , per la pubblicazione 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 dalla valutazione relativa all'anno 2020.

**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 sensi dell'art. 21 dello stesso decreto. Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente 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	D.Lgs. n. 165/2001, art. 36, commi 5 e 5-quater		
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 dispo-	c. 4 A decorrere dal 1° gennaio 2013, sal-	D.Lgs. n. 82/2005,		

sizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.L. n. 82/2005)	vo 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.	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 corrispondenza della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili. 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.	D.Lgs. n. 33/2013, art. 46		
Comunicazioni in materia di tempi di pagamento	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.	Art. 7-bis, comma 8 D.L. n. 35/2013		

	<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>			
--	---	--	--	--