

VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei dirigenti è affidata all'Organismo Indipendente di Valutazione, che utilizza anche i risultati del controllo di gestione.

La composizione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, le modalità di funzionamento e le eventuali incompatibilità sono disciplinate dalla legge.

La valutazione dei dirigenti avviene mediante procedure che garantiscano trasparenza ed oggettività, in riferimento esclusivamente ad elementi predeterminati e misurabili, che costituiscano il risultato di procedure di negoziazione fra i soggetti deputati all'assegnazione degli obiettivi ed i soggetti responsabili del loro conseguimento.

Le posizioni dirigenziali di consulenza, studio e ricerca, le posizioni dirigenziali di unità di progetto senza direzione di struttura e quelle con funzioni ispettive saranno valutate unicamente attraverso il giudizio di congruità sulla relazione resa a conclusione dello studio, o la redazione del progetto o il referto relativo ai controlli effettuati, secondo i contenuti specificamente individuati nell'incarico specifico e tenuto conto delle direttive impartite dal Direttore sovraordinato. La corresponsione della retribuzione di risultato avverrà sulla base del tetto massimo che costituisce una percentuale dell'importo di retribuzione di posizione goduto in analogia a quanto previsto per gli altri dirigenti. Il giudizio (fatto/non fatto) sarà espresso in prima istanza dal Direttore di Dipartimento o sovraordinato, e successivamente sottoposto alla valutazione dell'OIV, e darà luogo alle seguenti articolazioni percentuali di retribuzione di risultato:

Non fatto	Fatto, nei limiti delle attese	Buono	Ottimo
0 (nessuna retribuzione di risultato)	60% della retribuzione di risultato prevista	80% della retribuzione di risultato prevista	100% della retribuzione di risultato prevista

Se il termine dell'incarico supera la scadenza dell'anno solare, si prevede almeno una fase coincidente con la conclusione dell'esercizio al fine dell'assegnazione della retribuzione di risultato. Lo svolgimento dell'incarico avverrà secondo delle fasi temporali da concordare tra il Direttore sovraordinato e il dirigente al momento dell'affidamento dell'incarico.

Per quanto riguarda gli incarichi di studio in corso alla data di entrata in vigore del presente verbale di concertazione (dicembre 2013) la valutazione della relazione viene effettuata dal dirigente sovraordinato con riferimento soltanto ad un giudizio di fatto/non fatto e con la frammentazione della fasi di lavoro in cui ne sia prevista almeno una coincidente con la fine dell'esercizio.

Per consentire ai dirigenti di assumere i correttivi necessari e ricondurre il proprio operato nell'ambito del risultato atteso, eventuali scostamenti riscontrati nel periodo di riferimento per la valutazione, saranno immediatamente segnalati prima dell'avvio del procedimento di valutazione definitiva.

La valutazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi e le prestazioni comportamentali che pesano sulla determinazione del risultato complessivo rispettivamente per il 60% e il 40%.

L'assegnazione degli obiettivi e la determinazione delle risorse necessarie per conseguirli, la determinazione del peso degli stessi e dei relativi indicatori per la valutazione del risultato avviene annualmente attraverso il PEG.

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'individuazione preventiva degli indicatori comportamentali oggetto di valutazione che si considerano esplicitati nel momento in cui sono portati a conoscenza dei dirigenti valutati.

Ci si attiene ai seguenti criteri generali di valutazione anche con riferimento al procedimento e ai termini di adempimento:

PROCESSO DI VALUTAZIONE

A) FASI:

- 1) proposta di graduazione degli obiettivi
- 2) determinazione della graduazione degli obiettivi
- 3) valutazione dei diversi fattori ovvero:
 - a) del conseguimento degli obiettivi:
 - i) per i direttori di servizio e delle unità di progetto
 - ii) per i direttori di Dipartimento o strutture equiparate
 - b) dei comportamenti
 - c) finale complessiva
- 4) individuazione dei destinatari e delle quote di retribuzione di risultato

1. Proposta di graduazione degli obiettivi:

- i direttori di Dipartimento convocano riunioni per concordare con i direttori di servizio e/o unità di progetto la “proposta di graduazione (ponderazione)” degli obiettivi da inviare all’ufficio del Controllo di Gestione.
- la graduazione (attribuzione di importanza all’obiettivo) avviene in base alla rilevanza strategica e alla complessità
- il totale dei “pesi” attribuiti a ciascun obiettivo deve portare a 100
- ogni obiettivo deve essere corredato da uno o più indicatori di qualità o di quantità, contrassegnati da un proprio valore percentuale, che consentano di misurare il raggiungimento totale o parziale dell’obiettivo in ragione della percentuale rappresentata

2. Determinazione della graduazione degli obiettivi:

Il Dirigente apicale valuta a sua volta la complessità e la strategicità degli obiettivi considerati e, se del caso, apporta integrazione e modifiche alla ponderazione proposta dal dirigente, sia in aumento che in diminuzione.

3. Valutazione

a) Conseguimento degli obiettivi:

Tra 60 e 120 giorni dall’inizio dell’anno successivo, l’Organismo Indipendente di Valutazione verifica il conseguimento degli obiettivi proposti ed esprime un giudizio che trasforma il punteggio teorico in punteggio reale.

I giudizi esprimibili sono 2: Fatto – Non fatto e comportano:

- Fatto ⇒ conferma il punteggio teorico
Non fatto ⇒ annulla il punteggio teorico

La somma dei punteggi ottenuti costituisce il punteggio reale che va rapportato al 60%.

b) Prestazioni comportamentali

Tale valutazione viene effettuata dai Direttori di Dipartimento per i Direttori di Servizio e dal Segretario Direttore Generale per gli altri Direttori, secondo i criteri e le schede seguenti di norma entro il mese di febbraio dell'anno seguente a quello di riferimento, validata in via definitiva dall'OIV.

I fattori valutativi comportamentali sono costituiti da una rosa di 8 voci come risulta dal dizionario che segue.

I soggetti valutati sono divisi in 2 gruppi [Direzioni apicali e Servizi/Unità di Progetto] che rispondono all'organigramma dell'ente.

Nelle schede valutative sono presenti due serie distinte, una per ciascun gruppo di dirigenti, di fattori diversamente ponderati.

Nelle schede valutative sarà dato un giudizio con un range che va da "carente" (pari a 20%) a "eccellente" (pari a 100% e quindi al massimo dei punti), passando per "debole" (40%), "adeguato" (60%) e "buono" (80%).

I singoli punteggi contribuiranno a formare la somma finale che sarà espressa in centesimi con valutazione massima 100/100.

Tale valore comunque sarà poi ricalcolato e rapportato, in quanto contribuirà al 40 % sulla valutazione complessiva, che consta per il rimanente 60% della realizzazione degli obiettivi assegnati.

Dizionario
1.Capacità di leadership
Capacità di essere elemento trainante e persona d'esempio per i collaboratori, nonché abilità di gestire al meglio e indirizzare le qualità e le competenze dei collaboratori. Capacità di prendere decisioni autonomamente in tempo utile.
2. Capacità pianificare e di rispettare la pianificazione
Capacità di pianificare le attività privilegiando nello svolgimento il lavoro ritenuto prioritario, prevedendo ed evitando lo scostamento tra risultati raggiunti e programmati (progettualità). Capacità nell'individuare, prevenire e/o risolvere le criticità connesse al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Capacità di tradurre gli obiettivi in piani di azione. Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperandole con i diversi impegni derivanti dalla propria funzione, dal PEG.
3. Capacità di controllo
Capacità di verificare i risultati raggiunti e di valutare la loro adeguatezza rispetto ai risultati prefissati. Capacità di esercitare l'indirizzo la verifica e il controllo sull'operato del personale assegnato.
4. Comunicazione e Negoziazione
Attuazione di processi comunicativi verso i collaboratori e recepimento dei segnali che dagli stessi pervengono. Saper leggere e interpretare i rapporti di potere del sistema comunale. Capacità di mediare i messaggi e le richieste che provengono da altri organi e dall'esterno tenendo sempre

presenti gli obiettivi del proprio lavoro.

5. Coordinamento del Dipartimento

Capacità di coordinamento e integrazione delle risorse strutturali, umane, finanziarie e strumentali del Dipartimento.

6. Capacità tecnico-professionale

Competenza e accuratezza nell'apporto professionale specifico. Espressione di pareri motivati, diversi da quelli previsti dall'art. 49 TUEL, richiesti in ragione della competenza e delle funzioni dirigenziali attribuite, tenuto conto della complessità, della frequenza e dei tempi necessari per renderli. Capacità di indirizzare la struttura in modo da evitare e prevenire errori, contrasto con norme e regolamenti, irregolarità formali, ritardi nella trattazione delle pratiche. Perseguire nella prestazione lavorativa le richieste della modernizzazione ovvero di porre in atto innovazione ed eccellenze. Disponibilità a rapportare la propria prestazione di lavoro e professionale alle diverse condizioni operative contingenti, che si determinano nei servizi gestiti, mostrando flessibilità e capacità di adattamento. Capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove. Capacità di promuovere il mutamento e la modernizzazione richieste dall'evoluzione della propria prestazione lavorativa.

7. Orientamento all'utente (client oriented)

Capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi e quantitativi del servizio. Capacità di relazionarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le proprie attività e curando la trasparenza

8. Capacità di gestire il personale dipendente e le relazioni con gli interlocutori

Spirito costruttivo e di collaborazione nei rapporti con colleghi, superiori e amministratori. Capacità nel gestire le risorse assegnate ed i processi produttivi controllati con trasparenza favorendone la conoscenza ai servizi e organi di programmazione, controllo, coordinamento e valutazione sovraordinati. Capacità di coordinare ed ottimizzare le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, di individuare percorsi formativi per accrescere le competenze dei propri collaboratori. Capacità di lavorare in gruppo creando una sinergia nel perseguire obiettivi comuni. Capacità di avvalersi della attività dei collaboratori nel preciso rispetto delle regole datoriali e delle competenze dagli stessi rivestite (ad esempio si ritiene penalizzante la declaratoria da parte di organi esterni o giurisdizionali relativamente a condotte difformi).
Le persone con questa competenza sono modelli per i loro collaboratori e riescono a coinvolgere tutti in una partecipazione entusiasta e attiva; proteggono il gruppo di lavoro e condividono i meriti con gli altri. Prezioso collante. Collaborazione e cooperazione: "Nessuno di noi è intelligente come tutti noi insieme". Capacità di lavorare con altri Dipartimenti e strutture per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Valutazione Direzioni Apicali			
criteri comuni	Ponderazione	giudizio riportato	punteggio
Coordinamento del Dipartimento	15		
Capacità di leadership	15		
Capacità di rispettare la pianificazione	15		
Comunicazione e negoziazione	20		
Capacità di gestire relazione i dipendenti (collaboratori e organi) e le relazioni con gli interlocutori	10		

Capacità di controllo	15		
Capacità tecnico-professionale	10		
TOTALE			

Valutazione Servizi			
criteri comuni	Ponderazione	giudizio riportato	punteggio
Orientamento all'utente (client oriented)	20		
Capacità di gestire relazione i dipendenti (collaboratori e organi) e le relazioni con gli interlocutori	20		
Comunicazione e negoziazione	15		
Capacità tecnico-professionale	15		
Capacità di rispettare la pianificazione	10		
Capacità di controllo	10		
Capacità di leadership	10		
TOTALE			

I punteggi per misurare la valutazione dei singoli fattori sono associati ai seguenti 5 giudizi:

car ent e	debole	adeguato	buono	eccellente
20,00%			80,00%	
	40,00%	70,00%		100,00%

- c) L'applicazione di alcune norme di legge recentemente previste nell'ordinamento del pubblico impiego comporta la necessità di completare la scheda di valutazione di ciascun dirigente con i fattori di valutazione riportati nella tabella sottostante. Queste situazioni negative vengono trattate come "hygiene factor". Ognuno dei fattori, infatti, può incidere sfavorevolmente sul punteggio totalizzato dal dirigente.

	Fattore	Riferimento normativo	COME SI APPLICA
1	“La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente”.	L. n. 241/1990, art. 2 c. 9 Comma così sostituito dall' art. 1, comma 1, D.L. 9 febbraio 2012, n. 5 , convertito, con modificazioni, dalla L. 4 aprile 2012, n. 35 ; per i limiti di applicazione del predetto art. 1, D.L. n. 5/2012 , vedi il comma 2 del medesimo art. 1, D.L. n. 5/2012 . <i>"Conclusioni del procedimento"</i>	Per le strutture che sono dotate di un sistema di monitoraggio dei tempi procedurali: – 1 punto per inadempienze riguardanti fino al 5 % dei procedimenti trattati e – 2 punti oltre il 5% . Per le strutture che non si dotino di un sistema di monitoraggio: - 1 punto Per ogni inadempienza
2	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono valutate ai fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato. Resta salvo il diritto del privato di dimostrare il danno derivante dalla mancata osservanza del termine di conclusione del procedimento ai sensi degli articoli 2 e 2-bis.”	L. n. 241/1990, art. 14 ter comma 6 bis , comma inserito dall'art. 10 comma 1 lettera f L. 15/2005, successivamente sostituito dal D.L. n. 78/2010, art. 49 c. 2 lett. d) Convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 30 luglio 2010, n. 122.	- 1 punto Per ogni inadempienza
3	I contratti posti in essere in violazione del divieto 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 determina la mancata erogazione della retribuzione di risultato.	D.lgs n. 165/2001, art. 7 c. 5 BIS come modificato dal D.lgs n. 75/2017	Mancata corresponsione del premio
4	I dirigenti che operano in violazione di disposizioni imperative riguardanti l'assunzione o l'impiego dei lavoratori ed in particolare delle disposizioni	Dlgs n. 165/2001, art. 36 c. 5 come modificato dal D.lgs n. 75/2017	Se si verifica la condizione - 5 punti

	dell'art. 36 del decreto legislativo n. 165/2001 sono responsabili in sede di valutazione.	"Utilizzo di contratti di lavoro flessibile"	
5	La parte della retribuzione collegata al raggiungimento dei risultati della prestazione non può essere corrisposta al dirigente responsabile qualora l'amministrazione di appartenenza, decorso il periodo transitorio di sei mesi dall'entrata in vigore del decreto legislativo di attuazione della delega di cui alla legge 4 marzo 2009, n. 15, non abbia predisposto il sistema di valutazione di cui al Titolo II del citato decreto legislativo.	Dlgs n. 165/2001, art. 24 c. I quater "Trattamento economico" Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 L.R. 16/2010	Mancata corresponsione
6	La performance individuale dei dirigenti è collegata alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite differenziazione dei giudizi.	Dlgs n. 150/2009, art. 9 c. I lettera d) "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale"	Se il dirigente non si attiene alla differenziazione stabilita nel sistema di valutazione dell'ente - 1 punto
7	- In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. - In caso di mancato rispetto dei termini fissati dall'amministrazione - In caso di ritardo oltre i 30 gg.	Dlgs n. 150/2009, art. 10 c. 5 "Piano della Performance e Relazione sulle performance"	Mancata corresponsione del premio - 1 punto - 2 punti
8	Mancato rispetto dei termini fissati dall'Amministrazione per: - l'aggiornamento dei documenti relativi al programma triennale per la trasparenza, al piano anti corruzione e al codice di comportamento, anche in relazione all'individuazione e all'invio del personale alle attività formative; - il controllo sull'attuazione dei predetti documenti	D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 Art. 46 Violazione degli obblighi di trasparenza - Sanzioni LEGGE 6 novembre 2012, n. 190 art. 1 c. 8	Se si verifica la condizione - 1 punto

	In caso di ritardo oltre i 30 gg.		- 2 punti
9	Mancata o tardiva applicazione da parte dei dirigenti delle regole, anche per quanto riguarda gli aspetti comunicativi, previste dal sistema di valutazione vigente. Nel caso della valutazione dei dipendenti da parte degli Osservatori con Responsabilità Intermedia (ORI) il mancato rispetto delle regole, anche comunicative, ricade sui dirigenti nel caso ne siano venuti a conoscenza e non siano intervenuti	Su indicazione dell'OIV	Se si verifica la condizione - 1 punto

c) Valutazione finale complessiva

è espressa da un numero che rappresenta la somma del *punteggio di valutazione* (cioè ponderato) attribuito a seguito della valutazione del raggiungimento degli obiettivi e del *punteggio di valutazione* derivante dalla valutazione dei comportamenti sottratti gli eventuali punteggi negativi di cui al punto c).

La valutazione finale si considera positiva se corrispondente ad un punteggio finale uguale o superiore a 70 punti, di cui almeno 30 raggiunti nella valutazione dei comportamenti e 40 in quella degli obiettivi, altrimenti viene considerata negativa con conseguente perdita del diritto alla retribuzione di risultato.

La valutazione si attiene alle seguenti regole procedurali :

I Direttori di Dipartimento o il Dirigente apicale per la valutazione dei Dirigenti di Dipartimento formulano, di norma entro il mese di gennaio dell'anno seguente a quello di riferimento, la proposta di valutazione dei comportamenti di cui alle schede sopra riportate, a seguito di appositi colloqui (almeno due a distanza di non meno di tre mesi da tenersi senza particolari formalità) con i dirigenti valutati, da svolgersi durante l'esercizio di riferimento, essendo orientati anche ad individuare i correttivi ed i comportamenti esercitabili per la realizzazione dei programmi ed il miglioramento delle prestazioni e del clima aziendale. Il dirigente valutato dà atto di aver preso visione della proposta di valutazione sottoscrivendola e, se lo ritiene, fa annotare in calce alla scheda le proprie osservazioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione

- sulla base della proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- previa verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;

valida la valutazione, attraverso le schede dei comportamenti e degli obiettivi, che viene trasmessa al dirigente interessato, di norma entro il mese di febbraio.

Entro il termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento della comunicazione della valutazione non definitiva, il dirigente interessato può presentare osservazioni o controdeduzioni e/o chiedere lo svolgimento di un colloquio.

In particolari situazioni connotate da criticità gestionali è l'Organismo Indipendente di Valutazione

medesimo che dispone il colloquio d'ufficio.

Dei colloqui viene redatto apposito verbale.

Acquisite le osservazioni e/o espletati i colloqui, l'Organismo Indipendente di Valutazione procede con le valutazioni definitive.

Le schede redatte in forma definitiva, allegate al provvedimento del Sindaco che esprime formalmente la valutazione, vengono trasmesse ai dirigenti (di norma entro il mese di marzo).

Nel caso di valutazione negativa che comporti la totale perdita di retribuzione di risultato, secondo il sistema di valutazione in uso, il dirigente interessato può, entro il termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, presentare reclamo all'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione convoca entro 20 giorni dal ricevimento del reclamo l'interessato per un colloquio durante il quale può farsi assistere da legale, sindacato, persona di fiducia.

L'Organismo Indipendente di Valutazione si pronuncia definitivamente entro 15 giorni dal colloquio.

Trova applicazione la medesima procedura di contraddittorio di cui sopra nel caso in cui si debba dar luogo, secondo le fattispecie contrattualmente previste, alla revoca dell'incarico dirigenziale o ad altre ipotesi sanzionatorie previste dal CCRL (o dalle norme vigenti).”

PROCEDURA SCHEMATIZZATA

I FASE Proposta di valutazione	Valutazione dei comportamenti: Il direttore di Dipartimento o il <i>Dirigente apicale</i> (per la valutazione dei direttori apicali) presenta all' <i>Organismo Indipendente di Valutazione</i> una proposta di valutazione secondo la scheda in uso dopo aver svolto dei colloqui con gli interessati	Di norma, entro il mese di gennaio dell'anno successivo alla valutazione
II FASE Valutazione	L' <i>Organismo Indipendente di Valutazione</i> , sulla base delle proposte di valutazione dei comportamenti di cui al punto precedente e sulla base della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, da effettuarsi, sulla base delle risultanze dei meccanismi di monitoraggio, valida le schede di valutazione	Di norma, entro il mese di febbraio
	L' <i>Organismo Indipendente di Valutazione</i> comunica la valutazione non definitiva al dirigente interessato per una verifica dando un termine perentorio di 15 giorni per poter presentare osservazioni o controdeduzioni o chiedere lo svolgimento di un colloquio. I colloqui possono essere anche essere disposti dall' <i>Organismo Indipendente di Valutazione</i>	
III FASE Valutazione definitiva	I colloqui si svolgono secondo un calendario e vengono verbalizzati	Di norma, entro il mese di marzo

	Sulla base delle schede e dei colloqui, si esprime la valutazione finale che reca anche le osservazioni alle controdeduzioni presentate dai dirigenti in caso di discordanza	
	<i>L'Organismo Indipendente di Valutazione</i> comunica la valutazione definitiva con lettera ritualmente notificata	
IV FASE eventuale	In caso di valutazione negativa da cui discendano sanzioni, il dirigente può chiedere di essere ascoltato	Entro il termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento della comunicazione
	<i>L'Organismo Indipendente di Valutazione</i> convoca l'interessato che può farsi assistere da legale, sindacato, persona di fiducia	Entro 20 giorni dal ricevimento del reclamo
	<i>L'Organismo Indipendente di Valutazione</i> si pronuncia definitivamente	Entro 15 giorni dal colloquio

L'Amministrazione si impegna a rivedere il sistema della valutazione e della premialità in conseguenza dell'introduzione di eventuali diversi principi nell'ambito della nuova normativa nazionale e di comparto regionale attualmente in itinere.