Comune

di

BOLZANO VICENTINO

Manuale

per la misurazione e valutazione della performance.

Allegato al Regolamento per la misurazione, valutazione e trasparenza della performance

Esaminato dalla Giunta Comunale nella seduta del ...../...../.....

Informativa alle OO.SS. e alla RSU in data ...../...../.....

Adottato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. ..... del ...../...../.....

Sommario

Articolo 1 – Oggetto del manuale....3
Articolo 2 - Attori della valutazione....3
Articolo 3 - Valutazione dei responsabili di area....3
Articolo 4 - Valutazione degli obiettivi dei responsabili di area....4
Articolo 5 - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei responsabili di area....5
Articolo 6 - Valutazione dei dipendenti assegnati alle varie aree....6
Articolo 7 - Valutazione degli obiettivi di gruppo o individuali dei dipendenti....7
Articolo 8 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti....8
Articolo 9 - La valutazione del Segretario comunale....9
Articolo 10 - Valutazione della performance organizzativa....9
Articolo 11 – Fasi del processo di misurazione e valutazione....12
Articolo 12 – Colloqui tra valutatori e valutati....13
Articolo 13 - Procedura di conciliazione....13
Articolo 14 – Criteri per erogare i premi correlati alla performance individuale ai dipendenti non collocati in posizione organizzativa....14
Articolo 15 – Criteri per erogare i premi correlati alla performance organizzativa....14
Articolo 16 – Criteri per erogare la retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa....15
Articolo 17 – Criteri per erogare la retribuzione di risultato al Segretario Comunale....16
Articolo 18 – Allegati....16
Articolo 19 – Norme transitorie....16

Articolo 1 – Oggetto del manuale

1. Il presente manuale, che costituisce parte integrante del regolamento per la misurazione, valutazione e trasparenza della performance (d'ora in poi "regolamento"), disciplina la metodologia di misurazione e valutazione della:
   - **a)** performance organizzativa, riferita all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative in cui si articola;
   - **b)** performance individuale dei titolari di posizione organizzativa, dei dipendenti e del Segretario Comunale.
2. Per assicurare omogeneità e razionalità al processo di misurazione e valutazione si utilizzano le seguenti schede, allegate al presente manuale come parte integrante e sostanziale:
   - **a)** scheda di valutazione individuale titolari di posizione organizzativa;

b) scheda di valutazione individuale dei dipendenti (non titolari di posizione organizzativa)

c) scheda di valutazione del Segretario Comunale;

d) scheda di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

3. Il presente manuale e le schede che lo integrano sono soggetti ad aggiornamento annuale, recepire di anno in anno i correttivi suggeriti dall'applicazione pratica e dalle priorità e finalità perseguite in concreto dall'Amministrazione Comunale con il ciclo di gestione della performance.

Articolo 2 - Attori della valutazione

1. La misurazione e valutazione della performance è svolta:
   a) per la performance organizzativa, sulla base della relazione annuale elaborata e validata nei tempi e modi previsti dall'art. 7 del regolamento;
   b) per la performance individuale dei responsabili di area, titolari di posizione organizzativa, (d'ora in poi, solo "responsabili di area"), dal Sindaco sulla base della proposta del Nucleo di valutazione, supportato dal Segretario Comunale;
   c) per la performance individuale degli altri dipendenti assegnati alle varie aree, dai rispettivi responsabili;
   d) per la performance individuale del Segretario Comunale, dal Sindaco, sentita la Giunta Comunale, ove ritenuto opportuno, e con l'eventuale supporto del Nucleo di Valutazione.

Articolo 3 - Valutazione dei responsabili di area

1. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di area è collegato:
   a) agli obiettivi assegnati, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
   b) alle competenze e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
2. La valutazione avviene utilizzando scale numeriche con valori che complessivamente arrivano fino a un massimo di 100 punti, dei quali 60 destinati agli obiettivi e 40 ai comportamenti.

Articolo 4 - Valutazione degli obiettivi dei responsabili di area

1. I 60 punti destinati agli obiettivi sono così distribuiti:

Descrizione	Punteggio massimo complessivo
Obiettivi del Piano della performance	40
Obiettivi individuali (eventuali)	10

Obiettivi operativi del Piano dettagliato degli obiettivi (i punti in totale diventano 20 se non vengono assegnati obiettivi individuali)	10
Totale	60

2. In sede di compilazione della scheda individuale, ad ogni obiettivo del Piano della performance è associato un peso (o coefficiente), in una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 10, definito, su proposta del Segretario Comunale, in contraddittorio con il dipendente interessato, utilizzando i seguenti criteri:

   a) strategicità, in relazione alle priorità definite nei documenti programmatici dell'Amministrazione Comunale e all'impatto sulla generalità dei cittadini;
   b) complessità, in relazione all'impegno di lavoro richiesto, all'incertezza per il raggiungimento dei risultati attesi, alla complessità delle procedure, alle abilità e alle competenze tecniche richieste per la sua realizzazione;
   c) incremento dell'efficienza, sia verso l'esterno (maggiore accessibilità, riduzione dei tempi di erogazione, semplificazione delle procedure), sia verso l'interno (semplificazione delle relazioni interne, incremento di produttività).

3. Quale che sia il numero complessivo degli obiettivi assegnati con il Piano della performance, la somma dei punteggi teorici assegnati ai singoli obiettivi, ponderati sulla base dei pesi di cui al precedente comma 2, dev'essere pari a 40.

4. Gli obiettivi individuali sono eventuali e vengono assegnati dal Segretario Comunale in sede di predisposizione della scheda, sentito il Sindaco o l'amministratore di riferimento. Nel caso in cui siano previsti, a detti obiettivi, in sede di compilazione della scheda individuale si applicano i criteri indicati nei due precedenti commi, con la sola differenza che la somma dei punteggi teorici assegnati ai singoli obiettivi, ponderati sulla base dei pesi di cui al precedente comma 2, dovrà essere pari a 10.

5. In sede di valutazione finale degli obiettivi del Piano della performance e degli (eventuali) obiettivi individuali il punteggio effettivo è correlato al punteggio teorico ponderato (**PTP**) previsto dalla scheda, in base alle seguenti percentuali di realizzazione:

Percentuale di realizzazione dell'obiettivo	**Punteggio effettivo correlato alla percentuale di realizzazione**
Inferiore al 60 per cento	Valutazione pari a 0 (zero)
da 60 a 70 per cento	70 % del PTP
da 71 a 80 per cento	80% del PTP
da 81 a 90 per cento	90% del PTP
da 91 a 100 per cento	100% del PTP

6. Agli obiettivi operativi del PDO non vengono associati coefficienti (o pesi), ma un punteggio calcolato per fasce in base alla percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo, come indicato nella seguente tabella

Percentuale di realizzazione dell'obiettivo	Punteggio
Inferiore al 60 per cento	Valutazione pari a 0
da 60 a 70 per cento	7
da 71 a 80 per cento	8
da 81 a 90 per cento	9
da 91 a 100 per cento	10

7. Per l'attribuzione, nella scheda generale, del punteggio complessivo associato alla realizzazione degli obiettivi del PDO, si calcola la media dei punteggi riportati dai singoli obiettivi operativi.
8. Nel caso in cui al responsabile di area non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punteggi previsti per gli obiettivi operativi del PDO vengono raddoppiati.

Articolo 5 - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei responsabili di area

1. La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei responsabili di area, attraverso i quali si esprime anche il loro contributo alla performance organizzativa dell'ente, viene effettuata sulla base dei seguenti otto parametri:

   a) qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente attraverso la capacità di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'Amministrazione, nonché agli indirizzi ricevuti dagli amministratori di riferimento;

   b) orientamento al cittadino e all'utenza, manifestato attraverso la capacità di organizzare la propria attività e quella dell'area di diretta responsabilità per soddisfarne in modo tempestivo ed efficace le esigenze e i bisogni;

   c) capacità di gestire le relazioni con i superiori e con gli organi di indirizzo e coordinamento, partecipando costruttivamente alla definizione degli obiettivi e alla loro traduzione in piani di azione, concreti e realizzabili;

   d) collaborazione con i responsabili e il personale delle altre aree, manifestata attraverso la valutazione attenta delle esigenze espresse dai colleghi, l'individuazione di soluzioni orientate alla semplificazione e riduzione degli adempimenti, la capacità di favorire l'integrazione e le sinergie tra le varie aree per la realizzazione degli obiettivi intersettoriali e il miglioramento della performance organizzativa;

   e) attenzione all'acquisizione delle entrate imputabili all'area di diretta responsabilità e capacità di organizzare e utilizzare le risorse finanziarie e strumentali disponibili, stimolando l'innovazione e sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivare a livello informatico, organizzativo o procedurale;

   f) capacità di adattare, con flessibilità, i propri comportamenti e quelli dei propri collaboratori a situazioni critiche o impreviste, nonché ai cambiamenti del contesto esterno, organizzativo e normativo, proponendo, a seconda delle situazioni, nuove

soluzioni operative, interventi formativi o di aggiornamento professionale o altre misure efficaci;

g) capacità di motivare i propri collaboratori e di valorizzarne le competenze anche attraverso le attività formative, la chiara definizione degli obiettivi assegnati e dei risultati attesi, il rispetto delle procedure e dei metodi di valutazione e una significativa e motivata differenziazione della valutazione e dei giudizi;

h) monitoraggio e attenzione alle misure di prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

2. A ciascuno degli otto parametri sopra indicati è associato ad un peso (o coefficiente), in una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 10, definito in sede di compilazione della scheda individuale iniziale, su proposta del Segretario Comunale, in contraddittorio con il dipendente interessato, in relazione ai comportamenti ritenuti maggiormente funzionali alle scelte programmatiche e al miglioramento della performance dell'organizzazione nel suo complesso.
3. Complessivamente, il valore ponderato massimo dei suddetti otto parametri dev'essere pari a 40.

Articolo 6 - Valutazione dei dipendenti assegnati alle varie aree

1. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti assegnati alle varie aree, che compete ai rispettivi responsabili di area, è collegato:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal responsabile di area in sede di predisposizione della scheda individuale di ciascun dipendente;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza attraverso le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

2. La valutazione avviene utilizzando scale numeriche con valori che complessivamente arrivano fino a un massimo di 100 punti, dei quali 30 destinati agli obiettivi ed 70 alle competenze ed ai comportamenti.

Articolo 7 - Valutazione degli obiettivi di gruppo o individuali dei dipendenti

1. I 30 punti destinati al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal responsabile di area sono così distribuiti:

Descrizione	Punteggio massimo complessivo
Obiettivi specifici di gruppo o di settore	20
Obiettivi individuali	10
Totale	30

2. A ciascuno degli obiettivi di gruppo o di settore il responsabile di area può associare un peso (o coefficiente), in una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 10, definito in contraddittorio con il dipendente interessato, utilizzando i seguenti criteri:

   a) importanza dell'obiettivo per la performance dell'area;
   b) complessità, in relazione all'impegno di lavoro richiesto, all'incertezza per il raggiungimento dei risultati attesi, alla complessità delle procedure, alle abilità e alle competenze tecniche richieste per la sua realizzazione.

3. Anche agli obiettivi individuali è eventuale il responsabile di area può associare un coefficiente legato alle finalità ed ai criteri indicati al precedente comma 2.

4. In ogni caso, quale che sia il numero di obiettivi assegnati, la somma degli obiettivi di gruppo (o settore), ponderata o meno con coefficienti, non potrà essere superiore a 20, quella degli obiettivi individuali, ponderata o meno con coefficienti, non potrà essere superiore a 10.

5. E' in facoltà del responsabile di area prevedere nella scheda di valutazione del singolo dipendente solo una delle due categorie (obiettivi di gruppo e obiettivi individuali) indicati ai precedenti commi. Nel caso in cui con la scheda vengano assegnati solo obiettivi di gruppo o solo obiettivi individuali, il totale massimo dei punti per la categoria, ponderato o meno con coefficienti, non potrà essere superiore a 30.

6. In sede di valutazione finale, il punteggio effettivo legato al raggiungimento degli obiettivi viene correlato alla percentuale di realizzazione, come indicato nella seguente tabella:

Percentuale di realizzazione dell'obiettivo	**Punteggio effettivo correlato alla percentuale di realizzazione**
Inferiore al 60 per cento	Valutazione pari a 0 (zero)
da 60 a 70 per cento	70 % del punteggio massimo
da 71 a 80 per cento	80% del punteggio massimo
da 81 a 90 per cento	90% del punteggio massimo
da 91 a 100 per cento	100% del punteggio massimo

Articolo 8 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti

1. I 70 punti destinati alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, attraverso i quali si esprime la performance individuale dei dipendenti e il loro contributo alla performance dell'area di appartenenza, sono assegnati sulla base dei seguenti sette parametri:

   a) orientamento al cittadino-utente, manifestato attraverso la capacità di soddisfare nel modo più rapido ed efficace le richieste e i bisogni, anche impliciti, del cittadino, nel rispetto della correttezza dell'azione amministrativa e delle procedure prescritte;
   b) affidabilità e impegno, manifestati attraverso il tempestivo, preciso e puntuale svolgimento delle mansioni assegnate, rispettando scadenze e termini fissati dalle norme o dalla programmazione del settore di appartenenza ed utilizzando correttamente le risorse strumentali assegnate;

c) correttezza nella gestione delle relazioni interne ed esterne, intesa, nei riguardi dei colleghi, come disponibilità e capacità a gestire con cortesia e attenzione le relazioni necessarie per la soluzione di problemi di comune interesse e, nei riguardi dei cittadini, come disponibilità e capacità a dare ascolto alle loro esigenze e spiegare le ragioni dell'operato del Comune con modalità di comunicazione assertive;

d) orientamento al lavoro di gruppo, manifestato attraverso la disponibilità a fornire il proprio impegno personale, nonché le conoscenze ed informazioni in proprio possesso per il conseguimento degli obiettivi di comune interesse;

e) orientamento al cambiamento e flessibilità, manifestati attraverso la disponibilità ad accogliere in modo positivo e costruttivo i cambiamenti organizzativi imposti dalla normativa o dalle scelte degli organi competenti;

f) gestione delle criticità e dello stress, operando con lucidità ed equilibrio in situazioni critiche impreviste o straordinarie;

g) applicazione e aggiornamento delle proprie abilità, manifestate impiegando le proprie conoscenze e competenze professionali con la massima disponibilità e con la necessaria attenzione alla formazione.

2. A ciascuno degli sette parametri sopra indicati il responsabile di area può associare un peso (o coefficiente), in una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 10, definito in contraddittorio con il dipendente interessato, in relazione ai comportamenti ritenuti maggiormente funzionali al miglioramento della performance individuale ed al suo contributo alla performance dell'area di appartenenza.
3. Complessivamente, il valore massimo dei suddetti sette parametri, con l'eventuale ponderazione, dev'essere pari a 70.

Articolo 9 - La valutazione del Segretario comunale

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario Comunale è riferito ai seguenti tre ambiti:
   a) funzioni proprie assegnate al Segretario Comunale dall'art. 97 del D.Lgs. n. 267/2000 e da altre specifiche fonti normative;
   b) realizzazione degli obiettivi specifici assegnati al Segretario Comunale con il Piano della performance;
   c) competenze professionali e comportamenti organizzativi.
2. La valutazione avviene utilizzando scale numeriche con valori che complessivamente arrivano fino a un massimo di 100 punti, dei quali 40 destinati alle funzioni proprie del Segretario Comunale, 30 alla realizzazione degli obiettivi e 30 ai comportamenti.
3. In sede di compilazione della scheda individuale, a ciascuno degli obiettivi e dei parametri compresi nei tre ambiti indicati al precedente comma 1 è associato un peso (o coefficiente), in una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 10, definito dal Sindaco in contraddittorio con il Segretario Comunale, utilizzando i seguenti criteri:
   a) strategicità, in relazione alle priorità definite nei documenti programmatici dell'Amministrazione Comunale e all'impatto sulla generalità dei cittadini;

b) complessità, in relazione all'impegno di lavoro richiesto, all'incertezza per il raggiungimento dei risultati attesi, alla complessità delle procedure, alle abilità e alle competenze tecniche richieste per la sua realizzazione;

c) incremento dell'efficienza, sia verso l'esterno (maggiore accessibilità, riduzione dei tempi di erogazione, semplificazione delle procedure), sia verso l'interno (semplificazione delle relazioni interne, incremento di produttività).

4. In ogni caso, quale che sia il peso ponderale di ciascuno dei criteri e dei parametri considerati, il punteggio complessivo massimo per ciascuno dei tre ambiti non potrà essere superiore al limite indicato al precedente comma 1.
5. La valutazione del Segretario Comunale compete al Sindaco, che si avvale, nelle forme ritenute più opportune, del supporto della Giunta Comunale e/o del Nucleo di Valutazione.
6. La valutazione è effettuata sulla base di una relazione di sintesi resa dal Segretario Comunale sull'attività e sui risultati conseguiti, correlata ai contenuti della scheda di valutazione.
7. Gli esiti della valutazione sono riportati nella suddetta scheda e, per periodi di servizio inferiori all'anno, sono proporzionalmente adeguati.

Articolo 10 - Valutazione della performance organizzativa

1. La valutazione della performance organizzativa è collegata al raggiungimento degli obiettivi riferiti:

   a) all'amministrazione nel suo complesso;

   b) alle unità organizzative in cui si articola.

2. La valutazione avviene utilizzando scale numeriche con valori che complessivamente possono arrivano fino a un massimo di 100 punti da distribuire tra i seguenti ambiti di valutazione:

N.	ambito di valutazione
1	realizzazione obiettivi del Piano della performance (media delle valutazioni conseguite dalle varie unità organizzative, rapportata al punteggio teorico previsto dalla scheda generale della performance organizzativa)
2	realizzazione obiettivi del PDO (media delle valutazioni conseguite dalle varie unità organizzative, rapportata al punteggio teorico previsto dalla scheda generale della performance organizzativa)
3	soddisfazione degli utenti misurata attraverso lo svolgimento di indagini di *customer satisfaction* o altre modalità di interazione con i destinatari dei servizi (ascolto, questionari, interviste, tecnologie digitali e social media)
4	modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti, misurata anche attraverso lo strumento del *benchmark* con altre amministrazioni
5	sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'attivazione di forme di partecipazione e collaborazione
6	efficienza nell'impiego delle risorse, nel contenimento e nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti, misurata anche attraverso l'utilizzo degli indicatori finanziari e gestionali risultanti dagli allegati al rendiconto
7	qualità e quantità delle prestazioni e servizi erogati misurate anche attraverso lo strumento del *benchmark* con altre amministrazioni
8	raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
9	indicatori e modelli elaborati dal Dipartimento della funzione pubblica, secondo quanto previsto dall'art. 8, comma 1-bis, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017

3. Entro quindici giorni dall'approvazione del Piano della performance, il Sindaco, con il supporto del Segretario Comunale e dei responsabili di area, compila la scheda di valutazione della performance organizzativa, indicandovi il punteggio massimo previsto per ciascun ambito di valutazione. Tale punteggio viene definito in base alla rilevanza strategica riconosciuta alle attività, agli obiettivi ed ai risultati attesi per ciascuna delle dimensioni della performance organizzativa considerate nella tabella riportata al precedente comma 2.
4. La somma dei punteggi teorici massimi previsti per i vari ambiti della performance organizzativa non può essere superiore a 100.
5. Nessun punteggio viene assegnato alle dimensioni della performance organizzativa alle quali non siano formalmente associati, nei documenti di programmazione, attività specifiche o risultati concretamente verificabili. Così, ad esempio, se non siano previste iniziative o attività specifiche per valutare la soddisfazione degli utenti, nessun punteggio verrà associato all'ambito valutazione indicato al numero 3 della suddetta tabella.
6. Le attività programmate e i risultati attesi per gli ambiti di performance valorizzati con l'attribuzione di un punteggio sono esplicitati in apposita scheda collegata alla scheda generale della performance organizzativa.

Articolo 11 – Fasi del processo di misurazione e valutazione

1. Il processo di valutazione è articolato in tre fasi fondamentali: iniziale, intermedia e finale.
2. Nella fase iniziale vengono consegnate le schede individuali predisposte in coerenza con i criteri e le modalità previsti dal presente manuale e con gli obiettivi fissati dalla Giunta Comunale con il Peg, integrato dal Piano della performance e dal Piano dettagliato degli obiettivi.
3. Le schede vengono compilate, previo colloquio con i dipendenti interessati:
   - dal Sindaco, per il Segretario Comunale;
   - dal Segretario Comunale, per i responsabili di area;
   - da ciascun responsabile di area per i dipendenti addetti all'unità organizzativa di cui ha diretta responsabilità.
4. La consegna delle schede deve concludersi entro 30 giorni dall'approvazione del Peg, integrato dal Piano della performance e dal Piano dettagliato degli obiettivi.
5. Nella fase intermedia**,** il Nucleo di valutazione, con il supporto del Segretario Comunale, monitora il grado di realizzazione degli obiettivi e almeno una volta all'anno, di norma in occasione della verifica degli equilibri di bilancio, propone, ove necessario, interventi correttivi, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.
6. Analogo monitoraggio viene svolto dai responsabili di area, per gli obiettivi assegnati ai dipendenti addetti all'unità organizzativa di cui ha diretta responsabilità, e dal Sindaco per gli obiettivi assegnati al Segretario Comunale.
7. Nella fase finale, i titolari di posizione organizzativa, entro il 28 febbraio, inviano alla Giunta Comunale, al Segretario Comunale e al Nucleo di valutazione la relazione sulla performance dell'area di diretta responsabilità riferita all'esercizio concluso, elaborandola secondo lo schema allegato (**allegato n. 5**).

8. Entro lo stesso termine, il Segretario Comunale invia analoga relazione al Sindaco integrata dalla relazione di cui al precedente art. 9, comma 6.
9. Le relazioni inviate dai titolari di posizione organizzativa sono verificate dal Nucleo di Valutazione con il supporto del Segretario Comunale.
10. Il Nucleo di Valutazione, entro 30 giorni dal ricevimento delle relazioni presenta al Sindaco le proposte di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.
11. Entro lo stesso termine il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Segretario Comunale e sentiti, ove ritenuto opportuno, i titolari di posizione organizzativa, compila la parte finale della scheda generale della performance organizzativa, con la proposta di valutazione complessiva.
12. Il Sindaco, entro trenta giorni dall'approvazione del rendiconto, previo colloquio con gli interessati e sentita la Giunta Comunale, valuta i titolari di posizione organizzativa.
13. Entro lo stesso termine, il Sindaco valuta, con le modalità e la scheda richiamate al precedente art. 9, il Segretario Comunale.
14. Entro il medesimo termine ciascun Responsabile redige la graduatoria (o le graduatorie) della valutazione dei dipendenti sulla base delle schede da lui compilate, previo colloquio con i dipendenti interessati, e consegnate all'ufficio protocollo e al nucleo di valutazione.

Articolo 12 – Colloqui tra valutatori e valutati

1. I colloqui, intermedi e finali, tra valutatori e valutati sono finalizzati ad analizzare i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi, e le relative cause, incontrati nell'attuazione degli obiettivi assegnati e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento delle performance e del relativo sistema di gestione.
2. I colloqui devono essere organizzati con una chiara definizione delle fasi ed i relativi argomenti da trattare, in modo da rendere il confronto costruttivo e proficuo.

Articolo 13 - Procedura di conciliazione

1. Se i dipendenti interessati non condividono la valutazione ricevuta, possono promuovere la procedura di conciliazione con le modalità e nei termini indicati nei commi successivi.
2. I dipendenti che non siano titolari di posizione organizzativa inviano richiesta di convocazione al Nucleo di valutazione indicando i motivi di contestazione della valutazione ricevuta. A pena di irricevibilità, la richiesta di convocazione deve pervenire nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione risultante dalla data di consegna posta sulla scheda individuale.
3. Il Nucleo di valutazione, accertata la tempestività della richiesta, qualora ne ritenga ammissibili e pertinenti i motivi, convoca nei successivi cinque giorni apposito incontro tra il dipendente e il responsabile dell'area interessato. In caso contrario il Nucleo di valutazione comunica al dipendente il diniego della convocazione dell'incontro e la conclusione della procedura di conciliazione.
4. Durante l'incontro tra le parti e il Nucleo di Valutazione, il valutato può essere assistito da persona di fiducia. In caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la

procedura si svolge tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.

5. Qualora dall'incontro non scaturisca una decisione condivisa dalle parti, il Nucleo di valutazione, nei successivi 5 giorni naturali, invia la responsabile dell'area interessato una propria relazione con eventuale proposta di mantenimento o modifica della valutazione contestata.
6. Il responsabile interessato assume la decisione finale nei successivi tre giorni e la comunica immediatamente al dipendente, al Nucleo di valutazione e all'ufficio personale. Il silenzio equivale a conferma della decisione contestata, ma costituisce elemento negativo nella valutazione della performance individuale del responsabile.
7. I titolari di posizione organizzativa e il Segretario Comunale, qualora non condividano la valutazione ricevuta, possono far pervenire al Sindaco, entro cinque giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, motivata richiesta di revisione.
8. Il Sindaco, esaminata la richiesta, qualora ne ritenga ammissibili e pertinenti le motivazioni addotte, può richiedere un approfondimento al Nucleo di Valutazione, a seguito del quale può modificare o confermare la valutazione contestata.
9. In nessun caso la valutazione contesta può essere rivista con esito peggiorativo.
10. E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Articolo 14 – Criteri per erogare i premi correlati alla performance individuale ai dipendenti non collocati in posizione organizzativa

1. I criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale dei dipendenti non collocati in posizione organizzativa sono oggetto di contrattazione collettiva integrativa finalizzata a definire, nel rispetto del principio di correlazione tra la retribuzione e la qualità e quantità della prestazione lavorativa:
   a) se ed in quale misura parametrare il premio individuale alla categoria di inquadramento contrattuale del dipendente;
   b) in quale misura parametrare il premio individuale alla tipologia del rapporto di lavoro (part time o tempo pieno) e ai giorni di presenza;
   c) se la soglia minima per accedere al premio individuale debba essere pari o superiore alla valutazione di sufficienza risultante dalla scheda individuale;
   d) se il premio individuale debba essere corrisposto per fasce di punteggio (ad esempio alla fascia di punteggio tra 61 e 70 punti su 100, corrisponde un premio individuale con coefficiente 0,7) o con metodo strettamente proporzionale, associando il premio al "valore punto" definito in sede di riparto della quota riservata alla performance individuale;
   e) se e come utilizzare le economie derivanti dall'applicazione dei parametri sopra indicati per premiare le valutazioni individuali superiori alla media.

Articolo 15 – Criteri per erogare i premi correlati alla performance organizzativa.

1. La quota del fondo per le risorse decentrate da destinare alla performance organizzativa è definita dalla contrattazione integrativa, nel rispetto dei limiti previsti dal CCNL.

2. A conclusione dell'esercizio finanziario, il Nucleo di valutazione sulla base della relazione sulla performance procede, con il supporto del Segretario Comunale, alla compilazione dell'apposita scheda generale (**allegato 4**) e definisce la percentuale di conseguimento della performance organizzativa.
3. Le eventuali risorse destinate alla performance organizzativa che in base alla percentuale di conseguimento non possano essere distribuite producono un risparmio che può essere destinato alla performance individuale solo se finanziato dalla parte stabile del fondo.
3. I criteri per la distribuzione ai dipendenti della quota destinata performance organizzativa sono oggetto di contrattazione collettiva integrativa finalizzata a definire, nel rispetto del principio di correlazione tra la retribuzione e la qualità e quantità della prestazione lavorativa:
   a) se la distribuzione debba essere correlata a fasce percentuali di conseguimento della performance organizzativa (ad esempio ad una percentuale di conseguimento ricompresa tra il 61 e il 70 per cento corrisponde la distribuzione del 70 dell'intera quota destinata dalla contrattazione integrativa alla performance organizzativa) o con metodo strettamente proporzionale, associando rigidamente la quota da distribuire alla percentuale di realizzazione risultante dalla scheda.
   b) se la soglia minima per accedere alla ripartizione del premio correlato alla performance organizzativa debba essere pari o superiore alla valutazione di sufficienza risultante dalla scheda individuale;
   c) se ed in quale misura parametrare la quota da erogare alla categoria di inquadramento contrattuale del dipendente;
   d) in quale misura parametrare la quota da erogare alla tipologia del rapporto di lavoro (part time o tempo pieno) e ai giorni di presenza;
   e) in quale misura il premio correlato alla performance organizzativa debba essere rapportato alla valutazione risultante dalla scheda individuale.

Articolo 16 – Criteri per erogare la retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa

1. I criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa sono oggetto di contrattazione collettiva integrativa.
2. L'erogazione della retribuzione di risultato, nel rispetto del principio di correlazione della retribuzione alla qualità e quantità della prestazione lavorativa, è commisurata:
   a) alla tipologia del rapporto di lavoro (part time o tempo pieno);
   b) ai giorni di presenza in servizio, se inferiori in misura significativa al numero complessivo dei giorni lavorativi previsti nell'anno;
   c) al criterio della corresponsione (per fasce di punteggio o con metodo strettamente proporzionale, con associazione del premio al "valore punto") che sarà definito in sede di contrattazione integrativa per i dipendenti assegnati alle singole aree.
3. La soglia minima per accedere al premio individuale è la valutazione di sufficienza risultante dalla scheda individuale.
4. Le economie derivanti dall'applicazione dei parametri sopra indicati vanno imputate ad economie di bilancio.

Articolo 17 – Criteri per erogare la retribuzione di risultato al Segretario Comunale

1. Per il Segretario Comunale i criteri per la correlazione tra la valutazione e la retribuzione di risultato, quantificata in base al CCNL dei Segretari comunali e provinciali, sono definiti dal Sindaco nella fase iniziale della compilazione della scheda individuale.

Articolo 18 – Allegati

1. Sono allegate al presente manuale e ne costituiscono parte integrante:
   a) la scheda generale (e relative schede specifiche) per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti (non P.O.);
   b) la scheda generale (e relative schede specifiche) per la misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
   c) la scheda generale (e relative schede specifiche) per la misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Comunale;
   d) la scheda generale (e relative schede specifiche) per la misurazione e valutazione della performance organizzativa;
   e) lo schema della relazione sulla performance organizzativa prevista dall'art. 7 del regolamento.

Articolo 19 – Norme transitorie

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplinato dal nuovo regolamento e dal presente manuale si applica a decorrere dall'anno 2020.
2. Il sistema, ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, è oggetto di verifica ed eventuale aggiornamento annuale, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.
3. Qualora dalla verifica annuale non emerga la necessità di apportare aggiornamenti o modifiche al sistema, la circostanza deve risultare da apposita attestazione del Segretario Comunale, soggetta al parere vincolante del Nucleo di Valutazione.