



**COMUNE DI PIEVE DEL GRAPPA**  
**PROVINCIA DI TREVISO**

**REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO**  
**DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. .... del .....

# **Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi**

## **INDICE**

### **CAPO PRIMO - PRINCIPI GENERALI**

- Art. 1 – Oggetto del regolamento
- Art. 2 – Principi organizzativi generali
- Art. 3 – Indirizzo politico e gestione amministrativa
- Art. 4 - Principi di organizzazione del lavoro
- Art. 5 – Trasparenza dei servizi
- Art. 6 – Formazione professionale

### **CAPO SECONDO - LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

- Art. 7 – Finalità
- Art. 8 – Criteri generali di organizzazione
- Art. 9 – Struttura organizzativa
- Art. 10 – Dotazione organica
- Art. 11 – Organigramma
- Art. 12 – Assegnazione del personale
- Art. 13 - Inquadramento e mansioni

### **CAPO TERZO – SEGRETARIO E VICE SEGRETARIO COMUNALE**

- Art. 14 – Nomina, conferma e revoca
- Art. 15 – Competenze del Segretario comunale
- Art. 16 – Vice Segretario comunale

### **CAPO QUARTO - TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA, ALTE PROFESSIONALITA' E RESPONSABILI DEI SERVIZI**

- Art. 17 - Responsabili di Area
- Art. 18 – Responsabili di unità di progetto
- Art. 19 – Responsabile del Procedimento

### **CAPO QUINTO - UFFICI ED ORGANISMI PARTICOLARI**

- Art. 20 – Ufficio per i procedimenti disciplinari
- Art. 21 – Ufficio per la gestione del contenzioso del lavoro
- Art. 22 – Ufficio relazioni con il pubblico
- Art. 23 – Assunzione con contratto a tempo determinato di collaboratori del Sindaco, della Giunta e degli Assessori (art. 90 d.lgs n. 267/2000)
- Art. 24 – Delegazione trattante
- Art. 25 – Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

### **CAPO SESTO – MOBILITA' DEL PERSONALE**

#### **Sezione 1^ - mobilità interna**

- Art. 26 – Mobilità interna
- Art. 27 – Passaggio di consegne

#### **Sezione 2^ - mobilità esterna**

- Art. 28 – Mobilità esterna in uscita
- Art. 29 – Comando

#### **CAPO SETTIMO – INCARICHI DIRIGENZIALI**

- Art. 30 – Contratti a tempo determinato
- Art. 31 – Conferimento degli incarichi
- Art. 32 – Contenuti del Contratto

#### **CAPO OTTAVO – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

- Art. 33 – Finalità
- Art. 34 – Obiettivi e performance organizzativa
- Art. 35 – Valutazione della performance individuale
- Art. 36 – Soggetti
- Art. 37 – Programmazione e sistema di valutazione della performance
- Art. 38 – Organismo di valutazione
- Art. 39 – Ciclo della gestione della performance

#### **CAPO NONO – PREMI E MERITO**

- Art. 40 – Principi e finalità
- Art. 41 – Oneri
- Art. 42 – Strumenti di incentivazione monetaria
- Art. 43 – Valutazione della performance annuale
- Art. 44 – Premio di efficienza
- Art. 45 – Strumenti di sviluppo delle competenze e di crescita del ruolo organizzativo
- Art. 46 – Criteri di attribuzione delle risorse decentrate

#### **CAPO DECIMO – ASPETTI OPERATIVI E GESTIONALI**

- Art. 47 – Le determinazioni
- Art. 48 – Le deliberazioni
- Art. 49 – I Pareri
- Art. 50 – Incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi

#### **CAPO UNDICESIMO – DISPOSIZIONI VARIE**

- Art. 51 - I servizi pubblici essenziali
- Art. 52 – Prestazioni indispensabili e contingenti di personale per il funzionamento dei servizi pubblici essenziali
- Art. 53 – Notificazioni di atti
- Art. 54 – Pubblicazione di atti
- Art. 55 – Potere sostitutivo
- Art. 56 – Regolamenti attuativi
- Art. 57 – Entrata in vigore

## **CAPO PRIMO - PRINCIPI GENERALI**

### **Art. 1**

#### **Oggetto del regolamento**

1. Il presente regolamento, in attuazione dei principi di cui al Titolo I del D.Lgs. 165/2001 – Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche -, in conformità a quanto disposto dalle disposizioni di legge (ed in particolare dagli artt. 89 e 107 del D.Lgs. 267/2000 - Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) nonché dallo Statuto Comunale e nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal Consiglio Comunale,
  - Determina i principi, le linee fondamentali e le modalità di organizzazione degli uffici e dei servizi; definisce le modalità di conferimento della titolarità degli uffici e dei servizi;
  - Definisce le modalità di assunzione delle decisioni e determina per ciascuno dei ruoli stabili dell'organizzazione, le responsabilità attribuite e i risultati attesi;
  - Definisce le modalità di realizzazione della misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa ed individuale.

### **Art. 2**

#### **Principi organizzativi generali**

1. L'assetto organizzativo dell'ente ha carattere strumentale rispetto al conseguimento dei fini istituzionali e si informa ai principi di buon andamento, imparzialità, economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.
2. In funzione di tali principi l'ente promuove:
  - a) La piena autonomia operativa della dirigenza, nell'ambito degli indirizzi politico-programmatici, in attuazione del principio di separazione delle competenze e delle responsabilità degli organi istituzionali da quelle dei dirigenti;
  - b) La responsabilizzazione della dirigenza, con particolare riferimento al dovere di vigilanza, oltre che sulla legalità dei comportamenti tenuti dal proprio personale, sul rispetto di standard qualitativi e quantitativi di produttività degli uffici e del personale medesimo;
  - c) La razionalizzazione del processo di programmazione e controllo;
  - d) L'integrazione tra le varie funzioni, attuando un sistema efficace di comunicazione interna, prevedendo strumenti di coordinamento sia stabili che in forma di progetto;
  - e) La razionalizzazione dei sistemi di misurazione delle performance individuali ed organizzative prevedendo l'istituzione di organismi di valutazione della performance;
  - f) L'armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle altre amministrazioni pubbliche;
  - g) La formazione e l'aggiornamento del personale;
  - h) La realizzazione di ambienti di lavoro improntati al rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e mobbing.

### **Art. 3**

#### **Indirizzo politico e gestione amministrativa**

1. Gli organi di governo esercitano:
  - a) Funzioni d'indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni ed effettuando le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni;
  - b) Funzioni di controllo dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione al fine di verificarne la rispondenza agli indirizzi impartiti nonché del rispetto delle fasi e dei tempi intermedi dei programmi, valutazione dell'efficienza e dell'economicità della gestione e dell'attività

amministrativa nonché del grado di conformazione della gestione e dell'attività amministrativa ai principi di professionalità e di responsabilità.

2. Ai dipendenti con funzioni di direzione spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.
3. Le attribuzioni di cui al comma precedente possono essere derogate soltanto ad opera di specifiche disposizioni di legge.
4. In caso di ritardo o inerzia del funzionario competente alla definizione del procedimento amministrativo il soggetto titolare del potere sostitutivo è il Segretario Generale pro-tempore.
5. Gli atti di gestione inerenti all'organizzazione degli uffici e la gestione dei rapporti di lavoro sono assunti dai dipendenti con funzioni di direzione con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro.

#### **Art. 4**

#### **Principi di organizzazione del lavoro**

1. L'organizzazione del lavoro del personale persegue l'ottimizzazione del processo di erogazione dei servizi ed è fondata sulla partecipazione dei dipendenti e sulla loro adeguata e piena responsabilità e professionalità.
2. All'interno del sistema di programmazione, l'organizzazione del lavoro assicura una corretta distribuzione dei carichi di lavoro, nell'ambito dell'unitarietà di tutti i compiti, con riferimento agli specifici progetti di attività.
3. L'organizzazione del lavoro è improntata alla certezza e semplicità delle procedure, alla razionalità del sistema informativo e informatico.
4. La flessibilità di utilizzo del personale è condizione per l'accrescimento della professionalità, dell'esperienza e della collaborazione tra gli operatori.
5. Il confronto con le organizzazioni e le rappresentanze sindacali viene garantito con le modalità e per gli ambiti previsti dalla normativa vigente (D.Lgs. 159/2009) e dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

#### **Art. 5**

#### **Trasparenza dei servizi**

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
2. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'amministrazione ai sensi dell'art. 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione e consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato (inerente al rapporto tra governanti e governati) e permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa (motivazione, responsabile del procedimento, avvio del procedimento, partecipazione, accesso, ecc.).
3. L'amministrazione garantisce la massima trasparenza nella gestione della performance.
4. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente di quanto previsto dai commi del presente articolo, deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

**Art. 6**  
**Formazione professionale**

1. L'ente valorizza lo sviluppo e la formazione dei suoi dipendenti come condizione essenziale di efficacia della propria azione.
2. Per le necessità formative del personale, l'ente di avvale di organismi di formazione accreditati o di proprie strutture interne.

**CAPO SECONDO - LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

**Art. 7**  
**Finalità**

1. L'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'ente, in coerenza con i principi sanciti dal D.Lgs.150/2009 di riforma del lavoro pubblico, persegue le seguenti finalità:
  - a) Rispondere tempestivamente ai bisogni della comunità locale attraverso modelli organizzativi e gestionali che garantiscano la duttilità della struttura;
  - b) Assicurare la più ampia trasparenza, intesa sia come accessibilità da parte del cittadino/utente dei servizi agli atti ed alle informazioni che lo riguardano, che come rendicontazione sociale dell'attività;
  - c) Assicurare a più ampia responsabilizzazione della dirigenza attraverso la valorizzazione del ruolo manageriale e della piena autonomia gestionale, nonché incentivando il merito e penalizzando il demerito;
  - d) Assicurare la crescita della qualità dei servizi attraverso l'efficiente impiego delle risorse, l'ottimizzazione dei processi, il miglioramento della qualità e quantità delle prestazioni, sia con riferimento ai servizi resi direttamente che per il tramite di enti partecipati dal Comune;
  - e) Valorizzare le risorse umane dell'ente premiando il merito e promuovendo la crescita professionale;
  - f) Assicurare condizioni di pari dignità nel lavoro e di pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori nella formazione e nell'avanzamento professionale e di carriera.

**Art. 8**  
**Criteri generali di organizzazione**

1. L'organizzazione dei servizi, degli uffici e del personale ha carattere strumentale rispetto al conseguimento degli scopi istituzionali dell'ente e si uniforma ai seguenti criteri:
  - a) Attribuzione agli organi di direzione politica degli atti di programmazione strategica, di indirizzo e di controllo, attribuzione alla dirigenza degli atti di organizzazione e di gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa;
  - b) Articolazione degli uffici per funzioni e finalità omogenee; collegamento degli stessi in rete locale; orientamento al risultato ed alla soddisfazione dei fruitori dei servizi nel rispetto dei principi richiamati all'articolo 1;
  - c) Mobilità del personale all'interno ed all'esterno delle aree, ed ampia flessibilità delle mansioni;
  - d) Esigibilità di tutte le mansioni professionali equivalenti nell'ambito della categoria;
  - e) Armonizzazione degli orari di servizio, di apertura degli uffici e di lavoro con le esigenze dell'utenza. L'orario di lavoro, nell'ambito dell'orario d'obbligo contrattuale, è funzionale all'efficienza e all'orario di servizio
  - f) Individuazione di forme associate di servizio che possono comportare prestazioni lavorative in sedi distaccate anche al di fuori dell'ambito territoriale.

## **Art. 9**

### **Struttura organizzativa**

1. La struttura è articolata in Aree e Uffici. Detta articolazione non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione. Deve, pertanto essere assicurata la massima collaborazione e il continuo interscambio di informazioni ed esperienze tra le varie articolazioni dell'ente.
2. L'Area, è la struttura di massima dimensione dell'ente, deputata:
  - a) Alle analisi di bisogni per settori omogenei,
  - b) Alla programmazione,
  - c) Alla realizzazione degli interventi di competenza,
  - d) Al controllo delle operazioni,
  - e) Alla verifica dei risultati.
3. Ad ogni Area è deputato un Responsabile, titolare di Posizione organizzativa, individuato e nominato con proprio decreto dal Sindaco.
4. L'Ufficio costituisce una entità operativa interna all'Area che gestisce interventi in ambiti specifici di competenza e ne garantisce l'esecuzione; espleta inoltre attività di erogazione di servizi alla collettività.
5. Possono essere istituite unità di progetto, quali strutture operative temporanee, anche intersettoriali, allo scopo di realizzare obiettivi specifici, rientranti nei programmi dell'amministrazione. Per tali unità devono essere definiti gli obiettivi, individuato il responsabile, determinate le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie e fissati i tempi di realizzazione.

## **Art. 10**

### **Dotazione organica**

1. La dotazione organica del comune individua il numero complessivo dei posti previsti, articolati per categorie e profili professionali. La sua consistenza va espressa in termini finanziari e programmatori e viene indicata in sede di definizione del piano triennale di fabbisogno di personale di cui al successivo comma 3.
2. La consistenza e variazione, al fine di realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane, è definita periodicamente sulla base di un programma di fabbisogno di personale, correlato al bilancio dell'Ente, alla sua organizzazione e ai suoi piani di attività programmati.
3. Il Piano triennale del fabbisogno di personale è determinato annualmente dalla Giunta Comunale, su proposta del Segretario comunale e dei titolari di Posizione organizzativa, e dovrà indicare in particolare i posti da reclutare che si intendono ricoprire, i profili professionali necessari e sulla base di criteri di efficienza, con quali modalità devono essere ricoperti: mobilità esterna, ove possibile, ovvero procedure selettive pubbliche con eventuale riserva al personale interno, ove consentito.

## **Art. 11**

### **Organigramma**

1. L'organigramma del Comune rappresenta la mappatura completa della struttura organizzativa dell'Ente nell'ambito delle articolazioni previste.
2. L'organigramma viene redatto in forma sintetica ed analitica. L'organigramma sintetico fornisce la mappatura dell'articolazione dell'ente in Aree e Servizi, mentre l'organigramma analitico fornisce la mappatura del personale in servizio, con l'indicazione delle singole posizioni di lavoro alle quali

risulta assegnato ai sensi del successivo articolo, nell'ambito delle articolazioni strutturali disposte dall'amministrazione.

3. Sono fatte salve le norme previste dalla legge statale e regolamentare per il funzionamento della Polizia locale. In ogni caso il Comandante del Corpo di Polizia locale opera alle dirette dipendenze funzionali del Sindaco, limitatamente alle funzioni tipiche della Polizia locale, indipendentemente dalla sua collocazione all'interno dell'organigramma comunale.
4. L'organigramma è tenuto aggiornato a cura del titolare di Posizione organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale.

## **Art. 12**

### **Assegnazione del personale**

1. La Giunta comunale sentito il Segretario comunale, assegna il personale dipendente alle articolazioni della struttura, in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione o strumento analogo. Le suddette assegnazioni, prescindendo dalle collocazioni godute dal personale interessato nell'anno precedente, possono comportare processi di mobilità interna ad iniziativa unilaterale dell'Amministrazione che comunque devono essere attuate nel rispetto della normativa e dei CCNL di settore.
2. Nell'ambito del contingente di cui al comma precedente, ciascun Titolare di Posizione Organizzativa assegna le unità di personale alle singole posizioni di lavoro, con facoltà di modifica in ogni momento, con proprio atto di organizzazione, sulla base delle mutevoli esigenze connesse con l'attuazione dei programmi dell'Ente, al fine assicurare la piena funzionalità del servizio.
3. L'assegnazione non esclude peraltro l'utilizzazione del dipendente per gruppi di lavoro infra ed intersettoriali, che vengono costituiti, secondo criteri di flessibilità, per la realizzazione di specifici obiettivi, né la temporanea assegnazione ad uffici di altra unità organizzativa che presentino deficienze di organico. Tali assegnazioni sono disposte dal Segretario Comunale, sentiti i titolari di Posizione organizzativa interessati.
4. Il contratto individuale conferisce la titolarità del rapporto di lavoro ma non quella ad uno specifico posto.

## **Art. 13**

### **Inquadramento e mansioni**

1. I rapporti di lavoro dei dipendenti della Amministrazione sono disciplinati dalle disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del Codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, fatte salve le diverse disposizioni contenute nel decreto legislativo 150/2009 e s.m.i., che costituiscono disposizioni a carattere imperativo.
2. I dipendenti sono inquadrati nel rispetto di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro.
3. L'inquadramento, pur riconoscendo uno specifico livello di professionalità e la titolarità del rapporto di lavoro, non conferisce una determinata posizione nell'organizzazione del Comune, né tantomeno l'automatico affidamento di responsabilità delle articolazioni della struttura ovvero una posizione gerarchicamente sovraordinata.
4. Nell'ambito della medesima categoria, tutte le mansioni ad essa ascrivibili, ricondotte ai collegati profili professionali, secondo le declaratorie di cui all'allegato A del CCNL 31 marzo 1999, sono esigibili, in quanto professionalmente equivalenti e la loro assegnazione da parte dei titolari delle posizioni organizzative costituisce atto di organizzazione delle risorse umane nonché di esercizio del potere determinativo dell'oggetto del rapporto di lavoro, funzionale alle esigenze organizzative e gestionali dell'Ente.
5. Il dipendente può essere adibito a svolgere attività non prevalenti della categoria immediatamente superiore a quella di inquadramento ovvero, occasionalmente o in via residuale, compiti e

mansioni di qualifica inferiore, senza che ciò possa determinare variazioni nel trattamento economico o nell'inquadramento del lavoratore.

6. L'affidamento di mansioni superiori è disposto con atto del titolare di Posizione organizzativa interessato. In caso di nullità dell'assegnazione il responsabile che lo ha disposto risponde personalmente del maggiore onere conseguente, se ha agito con dolo o colpa grave.
7. Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmati dall'amministrazione, in relazione ai servizi svolti dall'ente ed alle esigenze di operatività il Segretario comunale, nel rispetto delle categorie contrattuali, può procedere alla modifica dei profili professionali del personale in servizio su domanda, tenendo conto delle disposizioni contrattuali disciplinanti la materia. La modifica del profilo per il personale in servizio è subordinata alla verifica della idoneità alle nuove mansioni, acquisibile anche mediante processi di riqualificazione.

### **CAPO TERZO - SEGRETARIO E VICE SEGRETARIO COMUNALE**

#### **Art. 14**

##### **Nomina, conferma, revoca**

1. La nomina, la conferma e la revoca del segretario comunale sono disciplinate dalla legge.
2. Il Segretario comunale dipende funzionalmente dal Sindaco.

#### **Art. 15**

##### **Competenze del Segretario comunale**

1. Il Segretario comunale svolge le funzioni e i compiti attribuitigli dalla legge.
2. Spetta al segretario comunale la sovrintendenza sullo svolgimento delle funzioni e il coordinamento delle attività dei responsabili dei servizi.
3. Il Segretario comunale in particolare:
  - a) Partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione;
  - b) Può rogare tutti i contratti nei quali l'Ente è parte ed autenticare scritture private e atti unilaterali nell'interesse dell'Ente;
  - c) Dispone le assegnazioni di cui al precedente art. 12 comma 3;
4. Esercita inoltre ogni altra funzione ad esso attribuita espressamente dal sindaco (comprese eventuali funzioni di gestione), dal CCNL, dallo Statuto e dai Regolamenti.

#### **Art. 16**

##### **Vice Segretario comunale**

1. Il Vice Segretario, se nominato, ha compiti di collaborazione con il Segretario Comunale anche per ambiti di attività o serie di atti o tipi di procedure. Le funzioni di vice-segretario sono cumulate con quelle di titolare di Posizione organizzativa e sono attribuite dal Sindaco per un periodo non eccedente la durata del proprio mandato.
2. In caso di vacanza o impedimento o assenza del Segretario comunale, il Vice Segretario lo sostituisce di diritto nelle funzioni ad esso spettanti per legge, per statuto e per regolamento.

### **CAPO QUARTO –RESPONSABILI DI AREA - RESPONSABILI DELL'UNITA' DI PROGETTO E RESPONSABILI DI PROCEDIMENTO**

#### **Art. 17**

##### **Responsabili di area**

1. Il responsabile di Area, nell'ambito delle competenze della rispettiva struttura e della responsabilità complessiva degli obiettivi alla stessa assegnati, esercita i seguenti compiti, secondo quanto stabilito dall'art. 107 e dall'art. 109, D.Lgs n. 267/2000:

- a) Assiste con il proprio apporto di conoscenze specialistiche e gestionali, gli organi di direzione politica;
- b) Collabora con gli organi di governo alla stesura dei documenti di programmazione;
- c) Provvede alla costituzione, modifica o soppressione di settori/servizi/unità operative/uffici interni all'area;
- d) Promuove l'integrazione dell'attività delle diverse strutture in cui è articolata l'area;
- e) Esercita il potere sostitutivo in caso di inerzia nell'adozione di singoli atti da parte dei responsabili di settore, quali responsabili di procedimento;
- f) Assegna il personale ai settori e alle altre eventuali strutture organizzative che abbiano diretto riferimento all'area, in coerenza con gli obiettivi assegnati e individua i responsabili dei procedimenti amministrativi nell'ambito della propria struttura;
- g) Sottoscrive le proposte di deliberazione, attestando la coerenza dell'atto con tutti gli strumenti di programmazione e di indirizzo dell'Amministrazione;
- h) Adotta gli atti amministrativi di natura dirigenziale in qualità di responsabile del servizio ai sensi degli artt. 107 e 109, D.Lgs. n. 267/2000;
- i) Effettua la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti assegnati alla propria area;
- j) Promuove e attua le misure idonee a migliorare la funzionalità dell'area con verifica periodica delle produttività e dei carichi di lavoro;
- k) Convoca e presiede le riunioni dello *staff* di area;
- l) Impartisce direttive ai responsabili di Settore o dei Servizi/Uffici;
- m) Garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance* riferita alle attività e ai servizi ad esso specificatamente assegnati.

2. Secondo le previsioni recate dall'art. 16, c. 1, lett. l-bis), l-ter), l-quater) del D. Lgs n. 165/2001 i responsabili di area:

- a) Concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- b) Forniscono le informazioni richieste dal Responsabile della prevenzione della corruzione per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- c) Provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

3. I responsabili di area sono titolari di posizione organizzativa, secondo la disciplina e le modalità previste nell'allegato al presente provvedimento (Regolamento dell'area delle posizioni organizzative ai sensi degli artt. 13 e seguenti CCNL "funzioni locali" del 21.5.2018) ai sensi del successivo articolo 56 "Norma di rinvio".

#### **Art. 18**

#### **Responsabile di unità di progetto**

1. Il responsabile di unità di progetto è responsabile del conseguimento degli obiettivi assegnati e della gestione delle relative risorse, della conformità degli atti alle leggi, della qualità e della economicità della gestione.

2. Nell'esercizio di tale responsabilità ha autonomia di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali attribuite alla propria struttura e, in particolare, esercita i seguenti compiti:

- a) Cura l'attuazione di progetti assegnati dal Peg/ Pro;
- b) Predisporre e adotta gli atti amministrativi per le materie di competenza;

- c) Dirige, coordina e controlla l'attività delle articolazioni organizzative della propria struttura e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- d) Provvede all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate;
- e) Controlla la congruità dei costi e l'andamento delle spese;
- f) Predisporre la valutazione delle risorse umane assegnate, ai fini dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori, nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente, dall'ordinamento dell'ente e delle disposizioni contrattuali compatibili;
- g) Gestisce il personale assegnato da un punto di vista organizzativo e funzionale;
- h) Verifica periodicamente i carichi di lavoro e la produttività delle risorse umane;
- i) Monitora gli stati di avanzamento e il grado di realizzazione del piano esecutivo di gestione e del piano dettagliato degli obiettivi;
- j) Svolge attività istruttoria e preparatoria delle deliberazioni degli organi collegiali;
- k) Esprime i pareri previsti dalla legge in relazione alla deliberazione di cui alla lettera precedente;
- l) Garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance* riferita alle attività e ai servizi ad esso specificatamente assegnati.

#### **Art. 19 Responsabile del procedimento**

1. Il responsabile del procedimento adotta tutte le misure, anche organizzative idonee ad assicurare la correttezza amministrativa e l'imparzialità della gestione, nonché necessarie a favorire il completamento dell'istruttoria e il rispetto dei tempi prescritti per l'adozione del provvedimento finale, avendo cura di segnalare al competente organo del Comune, con relazione motivata, gli eventuali impedimenti che siano di ostacolo alla conclusione del procedimento nei termini previsti.
2. Il responsabile del procedimento, svolge le funzioni indicate nell'art. 6 della legge 241/90 e ss.mm. e i compiti indicati nelle disposizioni organizzative e di servizio, ivi compresi quelli attinenti all'applicazione del D.P.R. 445/2000 – Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa.
3. Il nominativo del responsabile del procedimento e l'Area competente, sono comunicati ai soggetti nei confronti dei quali l'atto finale sia destinato a produrre effetti diretti, a quelli che per legge debbono intervenire e, su richiesta, a qualunque soggetto portatore di interessi pubblici e privati, nonché i portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, cui possa derivare pregiudizio dal provvedimento.
4. La determinazione del termine entro il quale devono concludersi i procedimenti è stabilito dalla legge o dai regolamenti.
5. Il titolare di Posizione organizzativa provvede ad assegnare a sé o ad altro dipendente facente parte dell'area, secondo il criterio della competenza per materia, la responsabilità dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedurale, con esclusione del provvedimento finale inerente il singolo procedimento, nel rispetto delle funzioni svolte e delle mansioni proprie del profilo rivestito dal dipendente assegnatario. Fino a quando non sia effettuata l'assegnazione di cui sopra, è considerato responsabile del singolo procedimento il titolare di posizione organizzativa.

### **CAPO QUINTO – UFFICI ED ORGANISMI PARTICOLARI**

#### **Art. 20 Ufficio per i procedimenti disciplinari**

1. E' costituito l'ufficio per i procedimenti disciplinari che viene individuato nel Segretario comunale coadiuvato dall'ufficio personale, salvo il caso di istituzione di ufficio intercomunale del lavoro sulla base di apposita convenzione sottoscritta dall'Ente.

2. Durante la fase istruttoria, quando la natura delle indagini investe l'esercizio di mansioni specialistiche, il titolare dell'ufficio per i procedimenti disciplinari può designare un collaboratore – specialista della materia – in qualità di consulente. Nel caso di mancanza di adeguate professionalità all'interno dell'Ente, possono essere indicati consulenti esterni.
3. Le norme disciplinari sono individuate dalla normativa vigente e dalla contrattazione collettiva che determina i doveri dei dipendenti e le relative sanzioni.
4. La procedura per l'applicazione delle sanzioni è definita dalla normativa vigente e/o dai Contratti collettivi nazionali di lavoro.
5. Quando la sanzione da applicare è il rimprovero verbale, il Titolare di Posizione Organizzativa provvede direttamente.
6. Il procedimento disciplinare, per l'irrogazione di sanzioni superiori al rimprovero verbale, è affidato all'Ufficio per il procedimento disciplinare. Allo stesso pertanto compete di contestare l'addebito, d'ufficio o su segnalazione del Titolare di Posizione Organizzativa, di istruire il procedimento e di applicare la relativa sanzione.
7. Secondo quanto previsto dall'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165 del 2001 e dall'art. 1, comma 2, del D.P.R. n. 62/2013, il Comune adotta, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio O.I.V., un proprio Codice di comportamento. Le norme contenute nel Codice di comportamento fanno parte a pieno titolo del "codice disciplinare"
8. La pubblicazione sul sito istituzionale del Comune del codice disciplinare equivale a tutti gli effetti alla sua affissione all'ingresso della sede di lavoro.

#### **Art. 21**

#### **Ufficio per la gestione del contenzioso del lavoro**

1. L'ufficio per la gestione del contenzioso del lavoro esplica tutte le attività stragiudiziali e giudiziali inerenti le controversie sul lavoro. Può essere istituito in forma associata mediante convenzione che ne regola le modalità di costituzione e di funzionamento, anche congiuntamente all'ufficio unico intercomunale per i procedimenti disciplinari, di cui all'art. 35.

#### **Art. 22**

#### **Ufficio relazioni con il pubblico**

- 1 Il Comune, se ne ricorrono le condizioni, istituisce l'ufficio per le relazioni con il pubblico.
- 2 A detto ufficio sarà assegnato, preferibilmente, personale appositamente preparato, dotato di idonea qualificazione e di elevata capacità relazionale nei rapporti con il pubblico.

#### **Art. 23**

#### **Assunzione con contratto a tempo determinato di collaboratori del Sindaco, della Giunta e degli Assessori (Art. 90 d.lgs n. 267/2000)**

1. Il Sindaco ha la facoltà di istituire uffici posti alle sue dirette dipendenze, agli Assessori o alla Giunta. Tali uffici possono solo ed esclusivamente collaborare con gli organi politici nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo amministrativo, esclusa ogni diretta competenza gestionale.
2. Per le medesime finalità possono essere individuati uffici già esistenti cui affidare le predette funzioni.
3. Agli uffici di cui al comma 1 possono essere assegnati dipendenti del Comune oppure, salva la facoltà di ricorrere all'assunzione, ove ne sussista la necessità e nel rispetto delle specifiche disposizioni di legge, di collaboratori con contratto di lavoro a tempo determinato ai sensi della normativa vigente.
4. Il soggetto incaricato di cui al comma 3 è incaricato dal Sindaco con proprio provvedimento, previo espletamento della procedura di cui al precedente art. 52, c. 3. Il provvedimento sindacale specifica:

- a) Ufficio di destinazione del soggetto incaricato;
  - b) Categoria e profilo professionale di inquadramento, in relazione ai CCNL vigenti;
  - c) Le mansioni allo stesso attribuite
  - d) Periodo temporale di durata del rapporto di lavoro.
5. La durata dei rapporti di lavoro di cui al comma 1 non può essere superiore alla durata temporale del mandato amministrativo del Sindaco proponente.
  6. La risoluzione del rapporto di lavoro di cui al comma 1 ed il recesso avvengono, oltre che nei casi previsti dalla Legge, dal CCNL e dai regolamenti dell'Ente, in relazione al personale a tempo determinato anche al cessare, per qualunque motivo, della carica del Sindaco proponente. Il rapporto di lavoro del personale di cui al comma 1 addetto a Segreteria di Assessore è automaticamente risolto, inoltre, anche nel caso di cessazione, per qualunque motivo, della carica dell'Assessore presso la cui segreteria è addetto, salvo riconferma esplicita e/o modifica.
  7. Il contratto individuale di lavoro deve riportare apposita clausola in relazione a quanto previsto dal comma 4.
  8. Il contratto individuale a tempo determinato è stipulato dal Responsabile del Settore preposto al personale.
  9. Il trattamento giuridico ed economico del personale di cui al comma 1 è il medesimo del personale assunto a tempo determinato ai sensi dei CCNL vigenti.
  10. Con specifico provvedimento motivato della Giunta Comunale al singolo collaboratore di cui al comma 1 il trattamento economico accessorio previsto dai CCNL vigenti può essere sostituito da un unico emolumento, erogato con cadenza mensile, comprensivo dei compensi per il lavoro straordinario, per la produttività collettiva e per la qualità della prestazione individuale, nonché di qualsiasi altro emolumento accessorio previsto dai contratti vigenti. La misura annua di tale emolumento dovrà essere pari all'importo medio erogato, nell'anno precedente alla stipula del contratto individuale, al personale con analoga posizione di lavoro, con la possibilità di incremento da quantificarsi sulla base delle eventuali particolari modalità con le quali l'incarico verrà svolto (disponibilità ad articolazione dell'orario disagiata, frequenti trasferte, reperibilità) ed in stretta connessione con il bilancio dell'Ente.
  11. Il servizio reso ai sensi del presente comma non è utile ai fini dell'ammissione e della valutazione nei pubblici concorsi banditi dal Comune.
  12. Nel caso in cui l'Ente dichiarerà il dissesto o risulti in situazione strutturalmente deficitaria, o di riequilibrio finanziario pluriennale<sup>2</sup> i contratti di lavoro a tempo determinato di cui al presente articolo s'intendono risolti di diritto.

#### **Art. 24** **Delegazione trattante**

1. Ai fini della stipulazione di contratti collettivi decentrati, la delegazione trattante di parte pubblica è composta dal segretario generale, che la presiede, e dai responsabili delle aree all'interno della dotazione organica, cui competono il servizio personale e finanziario.
2. Per particolari tematiche riguardanti specifici servizi dell'ente, la delegazione trattante di parte pubblica potrà essere integrata, su richiesta del Segretario generale, dal responsabile del servizio interessato
3. I soggetti competenti per la concertazione sono il segretario generale e il responsabile dell'area interessata per materia o un suo delegato.
4. Delle riunioni di contrattazione e di concertazione è informato il Sindaco o l'assessore delegato al personale, che a sua discrezione potrà partecipare alle riunioni stesse.

## **Art. 25**

### **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**

1. E' istituito il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, che sostituisce, unificando le relative competenze, il Comitato per le Pari opportunità e il Comitato paritetico per il fenomeno del mobbing.
2. Il Comitato unico ha composizione paritetica ed è formato da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative, ai sensi degli artt. 40 e 43, D. Lgs. n. 165/2001, e da un numero pari di rappresentanti dell'amministrazione, nonché di altrettanti componenti supplenti, assicurando nel complesso la presenza paritaria di entrambi i generi. È nominato dal Responsabile di Area preposto alla gestione del personale che provvede a designare il presidente tra gli appartenenti ai ruoli della stessa amministrazione. Il comitato opera in collaborazione con la consigliera o il consigliere nazionale di parità e quelli territorialmente competenti, in conformità alla direttiva emanata in materia, in data 4.3.2011, di concerto tra il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione e il Ministro per le Pari Opportunità.
3. Il Comitato unico ha facoltà di accesso ai documenti riguardanti il personale del Comune e, su segnalazione degli interessati, può richiedere informazioni e proporre soluzioni. Il Comitato svolge funzioni propositive, consultive e di verifica, come dettagliate nella precitata Direttiva ministeriale del 4.3.2011.
4. Il Comitato adotta un regolamento per la disciplina delle modalità di funzionamento dello stesso come previsto al punto 3.4 della menzionata Direttiva. Il Comitato redige, entro il 30 marzo di ogni anno, una dettagliata relazione aventi i contenuti di cui al punto 3.3 della menzionata Direttiva.
5. Il Comitato unico dispone del supporto tecnico logistico dell'Amministrazione.

## **CAPO SESTO - MOBILITA' DEL PERSONALE**

### **SEZIONE 1^ - MOBILITA' INTERNA**

## **Art. 26**

### **Mobilità interna**

1. Per ragioni d'ufficio qualsiasi dipendente può essere assegnato ad altra area ovvero servizio/ufficio all'interno della stessa area, anche temporaneamente.
2. Al trasferimento in altra area provvede il Segretario comunale previo specifico atto di incarico del Sindaco, sentiti i responsabili delle aree interessate.
3. Al trasferimento in altro settore/servizio/ufficio all'interno della stessa area provvede il responsabile dell'area, sentito il Segretario.
4. Ciascun dipendente può richiedere l'assegnazione ad altra area, servizio/ufficio per svolgere mansioni di analogo contenuto professionale.
5. In caso di più richieste, il trasferimento può essere disposto tenendo conto dei seguenti criteri, da valutarsi comunque in funzione delle prioritarie esigenze organizzative e funzionale dell'Ente:
  - a) Motivi di salute;
  - b) Motivi familiari;
  - c) Incompatibilità ambientale.
6. La mobilità a richiesta tra aree diverse è concessa dal Segretario comunale previo specifico atto di incarico del Sindaco, sentiti i responsabili delle aree interessate, compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio dell'area di appartenenza e con le assegnazioni di risorse del Peg/Pro.

7. Nel caso in cui vi sia una posizione vacante in dotazione organica per riscontrato fabbisogno, l'Ente prima di procedere ad espletare le procedure per l'accesso, tramite il Segretario, può verificare se tra il personale dell'Ente vi sia qualcuno interessato a ricoprire tale posizione.

**Art. 27**  
**Passaggio di consegne**

1. Il dipendente trasferito è tenuto ad effettuare il passaggio di consegne e, se richiesto, ad affiancare colui o coloro che gli subentrano nella posizione di lavoro, per un periodo della durata massima di mesi due, previo accordo con i Responsabili delle aree interessate.

**SEZIONE SECONDA - MOBILITA' ESTERNA**

**Art. 28**  
**Mobilità esterna in uscita**

1. Il personale dipendente del Comune, interessato al trasferimento o comando presso altri Enti deve presentare richiesta motivata al Responsabile dell'Area di appartenenza il quale esprime il proprio parere che invia al Servizio personale per gli adempimenti di competenza.
2. Qualora il personale dipendente interessato al trasferimento o comando sia un responsabile di area/posizione organizzativa, la richiesta dovrà essere inoltrata al segretario comunale che provvederà a rilasciare il prescritto parere.
3. Nel caso la domanda pervenisse direttamente al Servizio personale, anche tramite l'ente interessato al trasferimento, questo deve prioritariamente acquisire il parere del Responsabile della struttura interessata o del segretario comunale per i responsabili di area.
4. Il parere, che ha natura obbligatoria e vincolante per il Responsabile del servizio personale, deve essere adeguatamente motivato.
5. Il parere non può essere condizionato e se formulato in tal senso, sarà considerato parere negativo.
6. In particolare, nel caso lo stesso sia contrario, deve esplicitare le ragioni di servizio che hanno portato a negare la domanda di trasferimento.
7. Il Responsabile del servizio personale, prima di adottare il provvedimento finale, trasmette per conoscenza copia della richiesta di trasferimento corredata del parere, al segretario comunale e alla giunta comunale.
8. Non può essere richiesta mobilità verso altri Enti prima che siano trascorsi cinque anni dalla data di assunzione a tempo indeterminato presso l'ente.

**Art. 29**  
**Comando**

1. L'Amministrazione comunale può utilizzare l'istituto del comando in entrata ed in uscita (su richiesta di altro Ente) per specifiche ed impellenti temporanee e motivate esigenze di servizio. La posizione del comando è pertanto:
  - a) provvisoria, ossia prevista con l'apposizione di un termine iniziale e finale, che delimiti nel tempo la durata di tale condizione.
  - b) revocabile, in quanto l'amministrazione di appartenenza può, a propria discrezione, per esigenze di servizio, richiamare il dipendente presso di sé con preavviso, di norma, non inferiore a 30 giorni;
2. Il comando è disposto dal Segretario Comunale, previ accordi tra le amministrazioni interessate e previo assenso del dipendente interessato e sentito l'ufficio di assegnazione.
3. Il personale in posizione di comando conserva tutti i diritti di natura normativa ed economica riconosciuti al personale in servizio presso l'Ente di provenienza.

4. Alla retribuzione del personale comandato provvede l'Ente di appartenenza salvo il recupero di quanto corrisposto oltre agli oneri riflessi a carico dell'Ente presso il quale il personale è comandato.
5. Il comando non può avere durata superiore a 12 (dodici) mesi ed è eventualmente rinnovabile.
6. Il comando non richiede la previsione del posto in dotazione organica.

## **CAPO SETTIMO - INCARICHI DIRIGENZIALI**

### **Art. 30**

#### **Contratti a tempo determinato**

1. Il Comune, può ricoprire con personale esterno gli incarichi di titolari di Posizione organizzativa in caso di vacanza degli stessi, mediante contratto a tempo determinato di diritto pubblico o, eccezionalmente, e con motivata deliberazione di giunta, di diritto privato.
2. Il Comune può altresì, stipulare al di fuori della dotazione organica, per esigenze gestionali, contratti a tempo determinato per dirigenti, alte specializzazioni e funzionari dell'area direttiva, purché in assenza di analoga professionalità interna e nel limite massimo del cinque per cento della dotazione organica complessiva dell'ente, con arrotondamento del prodotto all'unità superiore e con il minimo di una unità.
3. Il contratto determina la durata dell'incarico che comunque non può superare la durata del mandato del sindaco. Il trattamento economico da corrispondere, equivalente a quello previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto, può essere integrato, con provvedimento motivato della Giunta su proposta del Sindaco, da una indennità ad personam. Questa è commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale, anche in considerazione della temporaneità del rapporto e delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali.
4. Il contratto è risolto di diritto nei casi previsti dalla legge. Può essere revocato, con provvedimento del sindaco in caso di inosservanza delle direttive del sindaco, della giunta, dell'assessore di riferimento, ovvero in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati o per responsabilità particolarmente grave e reiterata e negli altri casi disciplinati dai contratti collettivi di lavoro. La revoca è preceduta da motivate contestazioni. E' comunque fatta salva l'azione di risarcimento dei danni eventualmente subiti dall'ente.

### **Art. 31**

#### **Conferimento degli incarichi**

1. Gli incarichi sono conferiti con provvedimento del sindaco, a seguito di apposita selezione secondo quanto previsto dalla normativa vigente tra persone dotate di adeguata professionalità, documentata da apposito curriculum ed in possesso di idonei requisiti relativi al titolo di studio ed eventuale abilitazione previsti per la qualifica da ricoprire.

### **Art. 32**

#### **Contenuti del contratto**

1. Il contratto deve in particolare disciplinare:
  - a) L'oggetto dell'incarico;
  - b) Il contenuto delle prestazioni e le modalità di svolgimento delle stesse;
  - c) Gli obiettivi da perseguire;
  - d) Il trattamento economico;
  - e) L'inizio e la durata dell'incarico;
  - f) I casi di risoluzione del contratto e le modalità di determinazione dell'eventuale risarcimento all'ente;

- g) La responsabilità civile e contabile;
- h) L'obbligo del segreto professionale;
- i) Le eventuali incompatibilità con l'incarico ricoperto;
- j) I rapporti con gli organi di governo e gestionali.

## **CAPO OTTAVO –VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **ART. 33**

#### **Finalità**

1. La valutazione della performance è orientata alla realizzazione delle finalità dell'ente, al miglioramento della qualità dei servizi erogati e alla valorizzazione della professionalità del personale.
2. Il comune valuta la performance con riferimento alla amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.
3. Il Comune adotta metodi di misurazione e valutazione della performance che permettano la trasparenza delle informazioni prodotte.

### **ART. 34**

#### **Obiettivi e performance organizzativa**

1. La performance organizzativa del comune si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi che possono essere di ente, di singole unità organizzative e aree di responsabilità e di gruppi di individui, e che devono presentare le seguenti caratteristiche:
  - a) rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti, alla missione istituzionale del comune e prevista anche dalle norme;
  - b) concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
  - c) orientati al miglioramento dei servizi e processi erogati dal comune;
  - d) riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
  - e) confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
  - f) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

### **Art. 35**

#### **Valutazione della performance individuale**

1. La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa riguarda:
  - a) Il raggiungimento di obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente;
  - b) I comportamenti organizzativi e competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
  - c) Le competenze collegate alla gestione dei collaboratori faranno riferimento, tra l'altro, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione potrà essere collegata eventualmente anche:

- a) A eventuali indicatori di performance dei servizi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di ente;
  - b) Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali.
2. La valutazione svolta dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale è collegata:

- a) al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente,
  - b) ai comportamenti organizzativi e competenze dimostrati.
3. La valutazione della performance individuale e l'attribuzione della retribuzione di risultato al Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco, sulla base degli obiettivi assegnati, e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti.

### **ART. 36**

#### **Soggetti**

1. Le funzioni di programmazione dell'ente e valutazione della performance sono svolte:
  - a) Dall'organo di indirizzo politico-amministrativo che emana gli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
  - b) Dall'Organismo di Valutazione della performance, che propone la valutazione della performance dei Titolari di Posizione Organizzativa in relazione ai risultati realizzati dall'ente;
  - c) Dai Titolari di Posizione Organizzativa, che valutano le performance individuali del personale assegnato;
  - d) Dal Sindaco che valuta il Segretario Comunale.

### **Art. 37**

#### **Programmazione e Sistema di valutazione della Performance**

1. Gli atti di programmazione, ivi compreso quello della valutazione, sono alla base del ciclo della performance. Il Bilancio, il D.U.P., il Piano Esecutivo di Gestione o ogni altro documento di pianificazione dei servizi o obiettivi previsto dalla normativa degli enti locali, contengono gli elementi per il Sistema di valutazione della performance.
2. Il sistema di valutazione della performance si compone del Piano Esecutivo di Gestione, del Piano delle performance o documento analogo, del piano degli obiettivi dell'ente, del sistema di valutazione del personale e di eventuali altri documenti previste da norme e regolamenti atti a misurare e valutare i risultati prodotti dall'ente.

### **Art. 38**

#### **Organismo di valutazione**

1. L'Organismo di Valutazione (OdV):
  - a) propone alla Giunta, con il supporto del servizio interno competente, il sistema di valutazione del personale definito dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana e le sue eventuali modifiche periodiche;
  - b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del personale e della performance e propone miglioramenti dello stesso;
  - c) svolge, durante l'anno le seguenti attività:
    - Verifica ad inizio anno che l'ente abbia un Piano Esecutivo di Gestione o documento analogo (con indicatori di risultato precisi e quali-quantitativi) attribuiti formalmente ai Titolari di Posizione Organizzativa e una metodologia di valutazione da applicarsi a tutti i dipendenti;
    - Verifica il corretto andamento della gestione e il raggiungimento degli obiettivi finali attraverso l'analisi dello stato di realizzazione dei singoli obiettivi e attività dei servizi, che si potrà realizzare con incontri durante l'anno con i responsabili dei singoli obiettivi o attraverso la richiesta di elaborazione da parte dell'ente di misure e indicatori atti a valutare correttamente il grado di raggiungimento degli obiettivi;

A fine anno ha il compito di:

- verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e la reale valutazione degli stessi con indicatori precisi e misurabili;
  - far analizzare, con gli strumenti matematici predisposti, le valutazioni fatte dall'ente sia per i dipendenti che per i Titolari di Posizione Organizzativa;
- d) propone all'ente la valutazione annuale dei titolari di posizione organizzativa, accertando il reale conseguimento degli obiettivi programmati, l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione;
  - e) garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale dipendente svolto dai titolari di posizione organizzativa, nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
  - f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla commissione per la valutazione e la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
  - g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - h) supporta l'ente nella graduazione delle posizioni organizzative e dei relativi valori economici.
6. L'Organismo di Valutazione è un organo composto dal Segretario comunale e da un numero di esperti esterni all'ente definito dalla convenzione stipulata con il Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana.
  7. Per l'esercizio delle sue funzioni l'organismo di valutazione si avvale del supporto organizzativo e operativo del Segretario comunale (che ha il compito, tra l'altro, di convocare periodicamente l'OIV) ed eventualmente del Servizio interno competente.
  8. L'OIV per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'Ente e può richiedere, oralmente o per iscritto, informazioni ai Titolari di Posizione Organizzativa.
  3. Ai componenti dell'OIV sono richieste competenze tecniche, manageriali e relazionali sviluppate nel contesto degli enti locali, con particolare riferimento alla gestione e applicazione dei sistemi di valutazione del personale e dei sistemi di programmazione e controllo.
  4. Non possono far parte dell'OIV soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.
  5. L'Organismo di Valutazione è nominato dalla Giunta Comunale dell'ente, sulla base della proposta dei nominativi effettuata dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana.

### **Art. 39**

#### **Il Ciclo della gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
2. La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la presentazione dei risultati gestionali agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai portatori di interessi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente.

## **CAPO NONO - PREMI E MERITO**

### **Art. 40**

### **Principi e finalità**

1. Il Comune promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti sfidanti, secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione differenziata di incentivi sia economici sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera predefinita, indifferenziata o sulla base di automatismi. Ogni criterio di distribuzione difforme, in particolare quello basato sulle presenze, è disapplicato.

### **Art. 41 Oneri**

1. Dall'applicazione delle disposizioni del presente titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per il bilancio dell'Ente. L'amministrazione utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.
2. Gli istituti retributivi previsti dal presente titolo possono essere resi operativi solo previa applicazione dei principi normativi e di quelli dei contratti collettivi di lavoro.

### **Art. 42 Strumenti di incentivazione monetaria**

1. Il sistema di incentivazione dell'ente comprende l'insieme degli strumenti materiali ed immateriali finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione.
2. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare uno o più tra i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
3. Trattamento economico accessorio da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance annuale;
4. Eventuali premi previsti e regolati dalle norme e dai contratti collettivi nazionali di lavoro, come il bonus annuale delle eccellenze, il premio annuale per l'innovazione;
5. Premi di efficienza.
6. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale e integrativa.

### **Art. 43 Valutazione della performance annuale**

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, ottenuti applicando il sistema di valutazione del personale, i dipendenti e i Titolari di Posizione Organizzativa dell'ente sono valutati, in coerenza con i rispettivi sistemi di valutazione, all'interno di fasce di merito.
2. Le fasce di merito, di cui al comma 1, non possono essere inferiori a tre; al personale dipendente collocata nelle fasce di merito più alte è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio.

### **Art. 44 Premio di efficienza**

1. Le risorse decentrate previste dai contratti collettivi di lavoro possono essere annualmente incrementate attraverso i premi di efficienza.
2. Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione sarà destinata, in misura fino a due terzi, a

premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

3. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
4. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte dell'Organismo di Valutazione.

#### **Art. 45**

#### **Strumenti di sviluppo delle competenze e di crescita del ruolo organizzativo**

1. Per valorizzare lo sviluppo delle competenze e capacità del personale e far fronte ad esigenze organizzative, il Comune può utilizzare, nel rispetto della normativa di livello superiore vigente, i seguenti strumenti di retribuzione delle competenze e sviluppo del ruolo organizzativo:
  - a) Progressioni economiche orizzontali;
  - b) Progressioni di carriera tra categorie diverse ai sensi del D.Lgs 165/2001;
  - c) Attribuzione di incarichi e responsabilità;
  - d) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

#### **ART. 46**

#### **Criteri di attribuzione delle risorse decentrate**

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance, è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata sulla base al sistema di valutazione definito dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai Ccnl, l'amministrazione definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali quantitativo di quelli esistenti.
3. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di ente, o di struttura, e di premi da destinare ad obiettivi ad elevato valore strategico prevalentemente al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

### **CAPO UNDICESIMO – ASPETTI OPERATIVI E GESTIONALI**

#### **Art. 47**

#### **Le determinazioni**

1. Gli atti di competenza del Segretario Comunale, e dei titolari di Posizione organizzativa assumono la denominazione di determinazioni.
2. La proposta di determinazione è predisposta del Responsabile del procedimento che, se diverso dal titolare di Posizione organizzativa, la sottopone a quest'ultimo per l'adozione.
3. La determinazione deve contenere tutti gli elementi formali e sostanziali che caratterizzano il provvedimento amministrativo, con particolare riguardo alla motivazione e al dispositivo.
4. Le determinazioni comportanti impegni di spesa o diminuzioni di entrata, sono esecutive con l'apposizione del visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria, mentre le altre determinazioni sono esecutive fin dal momento della loro sottoscrizione.
5. Il visto di regolarità contabile è reso dal responsabile del servizio finanziario entro due giorni dalla ricezione dell'atto, salvo comprovate urgenze, nel qual caso deve essere rilasciato a vista.

6. Tutte le determinazioni sono registrate su un unico registro generale informatico che garantisce la data certa di emanazione l'ufficio e l'area di provenienza.
7. Per la visione e il rilascio di copie delle determinazioni si applicano le norme vigenti per l'accesso alla documentazione amministrativa.

#### **Art. 48** **Le deliberazioni**

1. Le proposte di deliberazione sono predisposte dal titolare di Posizione organizzativa, tenuto conto degli indirizzi e delle direttive del Sindaco e dell'Assessore di riferimento e, previa acquisizione dei pareri di regolarità tecnica e contabile, sono tempestivamente trasmesse al Segretario comunale.

#### **Art. 49** **I pareri**

1. Il parere di regolarità tecnica riguarda:
  - a) La correttezza e completezza dell'istruttoria,
  - b) L'idoneità dell'atto a perseguire gli obiettivi generali dell'azione amministrativa dell'ente nonché l'obiettivo specifico, indicati dagli organi di governo.
2. Il parere di regolarità contabile riguarda:
  - c) La regolarità della proposta sotto ogni aspetto disciplinato da norme contabili e fiscali; L'imputazione ad idoneo intervento di bilancio ed eventualmente anche al capitolo;
  - d) La capienza dell'intervento di bilancio ed eventualmente del capitolo;
  - e) La prospettazione delle eventuali spese di gestione derivanti da un investimento;
  - f) L'eventuale possibilità od obbligatorietà del recupero almeno parziale dei costi dall'utenza.
3. I pareri devono essere resi entro due giorni dalla data in cui sono richiesti, salvo comprovate urgenze, nel qual caso il parere deve essere rilasciato a vista.

#### **Art. 50** **Incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi**

1. Al personale, fatto salvi i dipendenti con contratto a tempo parziale pari o al di sotto del 50%, è fatto divieto di svolgere qualsiasi altra attività di lavoro subordinato o autonomo.
2. Allo stesso personale è vietato svolgere incarichi retribuiti presso altre pubbliche amministrazioni, società o persone fisiche, senza la previa autorizzazione dell'Amministrazione, secondo quanto stabilito dall'art. 53, D.Lgs. n. 165/2001.
3. L'Amministrazione può altresì autorizzare incarichi conferiti al dipendente da società, anche senza scopo di lucro, verificando eventuali conflitti di interesse anche potenziale con gli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro in essere con l'Ente.
4. L'autorizzazione deve essere richiesta dal dipendente interessato al responsabile di Area o al Segretario quando sia interessato un responsabile di Area.
5. La richiesta del dipendente deve contenere una dettagliata descrizione della tipologia di prestazione richiesta, la durata, l'impegno previsto e il compenso proposto o concordato.
6. Sono fatte salve per i dipendenti a tempo parziale le norme stabilite dai Ccnl vigenti e dalle disposizioni legislative in vigore.
7. E' possibile assegnare la responsabilità di posizione organizzativa anche ai dipendenti a tempo parziale, purchè il tempo del lavoro non sia inferiore al 50% del tempo ordinario contrattualmente previsto.

8. In sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 7, D.Lgs. n. 165/2001, il Comune valuta tutti i profili di conflitto di interesse, anche quelli potenziali; l'istruttoria circa il rilascio dell'autorizzazione va condotta in maniera molto accurata, tenendo presente che talvolta lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali costituisce per il dipendente un'opportunità, in special modo se Responsabile di servizio, di arricchimento professionale utile a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria; in ogni caso l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi va attentamente valutata anche in ragione dei criteri di crescita professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un'opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente.

9. Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti; in questi casi, il Comune - pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione - deve comunque valutare tempestivamente (entro 5 giorni dalla comunicazione, salvo motivate esigenze istruttorie) l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, se del caso, comunicare al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico; gli incarichi a titolo gratuito da comunicare all'amministrazione sono solo quelli che il dipendente è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione di appartenenza. Continua comunque a rimanere estraneo al regime delle autorizzazioni e comunicazioni l'espletamento degli incarichi espressamente menzionati nelle dell'art. 53, c. 6, lettere da a) ad f-bis), D.Lgs. n. 165/2001, per i quali il legislatore ha compiuto a priori una valutazione di non incompatibilità; essi, pertanto, non debbono essere autorizzati né comunicati all'amministrazione.

## CAPO DODICESIMO - DISPOSIZIONI VARIE

### Art. 51

#### I servizi pubblici essenziali

1. I servizi pubblici essenziali erogati normalmente dall'Ente, che verranno garantiti anche in occasione di sciopero al fine di assicurare il rispetto dei valori e dei diritti costituzionalmente tutelati sono i seguenti:
  - a) Il servizio di stato civile limitatamente all'accoglimento della registrazione delle nascite in scadenza e delle morti in caso di due giorni consecutivi;
  - b) Il servizio elettorale limitatamente alle attività indispensabili nei giorni di scadenza dei termini, previsti dalla normativa vigente, per assicurare il regolare svolgimento delle consultazioni elettorali dalla data di pubblicazione del decreto di convocazione dei comizi elettorali fino alla consegna dei plichi agli uffici competenti;
  - c) Servizio di assistenza domiciliare (appaltato);
  - d) Servizio di polizia mortuaria limitatamente all'assegnazione dei loculi per funerali imminenti, anche per persone non residenti aventi diritto qualora ne sia fatta richiesta;
  - e) Il servizio cimiteriale (appaltato);
  - f) Servizio attinente la rete stradale compreso lo sgombero delle nevi: prestazioni limitate al pronto intervento;
  - g) Il servizio di polizia locale limitatamente a:
    - attività richiesta dall'autorità giudiziaria;
    - Trattamenti sanitari obbligatori;
    - Attività antinfortunistica e pronto intervento;
    - Attività della centrale operativa (se prevista);
    - Assistenza su strada in caso di sgombero di neve.
  - h) Servizio del personale limitatamente agli emolumenti retributivi e contributivi (solo nel caso di scioperi proclamati per i soli dipendenti del servizio personale per l'intera giornata lavorativa nel periodo compreso tra il 5 ed il 15 di ogni mese);

- i) Il servizio attinente alla protezione civile: prestazioni limitate al pronto intervento (in convenzione associazione A.V.A.B.).

**Art. 52**

**Prestazioni indispensabili e contingenti di personale per il funzionamento dei servizi pubblici essenziali**

1. I contingenti professionali e numerici di personale che verrà esonerato dallo sciopero al fine di garantire le prestazioni indispensabili individuate all'articolo 51, sono i seguenti:

SERVIZIO	CATEGORIA E PROFILO PROFESSIONALE	NUMERO ADDETTI
Stato civile - Elettorale – Polizia mortuaria	B – C	1 – 1
Polizia Municipale	C	1 per turno
Personale	C	1
Servizio cimiteriale (sepoltura, esumazioni, estumulazioni ecc.)		Appaltato
Servizio di assistenza domiciliare		Appaltato

2. Nel caso in cui lo sciopero abbia la durata di un'unica giornata verranno assicurati unicamente i servizi già garantiti senza interruzioni sui sette giorni e, pertanto nessuno. Qualora l'unica giornata di sciopero fosse pre o post festiva verranno garantiti anche il servizio di stato civile, di polizia mortuaria ed il servizio cimiteriale attualmente appaltato. Nel caso di più giornate di sciopero verranno garantiti, a partire dalla seconda giornata, a giorni alterni tutti i servizi essenziali sopra individuati. La parte pubblica garantisce i servizi minimi essenziali senza ricorso allo straordinario o alla reperibilità. Il responsabile di ogni singola Area individuerà, in occasione di ciascuno sciopero che interessi i servizi essenziali, a rotazione fra gli addetti i nominativi dei dipendenti in servizio presso le aree interessate tenuti alle prestazioni indispensabili ed esonerati dallo sciopero stesso per garantire la continuità delle predette prestazioni, comunicando - cinque giorni prima della data di effettuazione dello sciopero - i nominativi inclusi nei contingenti, come sopra individuati, all' ufficio personale, alle organizzazioni sindacali provinciali ed ai singoli interessati. Il lavoratore ha il diritto di esprimere, entro 24 ore dalla ricezione della comunicazione, la volontà di aderire allo sciopero chiedendo la conseguente sostituzione, nel caso sia possibile.
3. La prestazione dei dipendenti contingentati farà solo riferimento alle mansioni ed ai compiti specificatamente previsti astenendosi, quindi, dalle ulteriori mansioni lavorative non previste. Il personale che non aderisce allo sciopero e non contingentato dovrà espletare le normali attività lavorative previste nella propria mansione.
4. Nelle occasioni di sciopero l'Amministrazione si impegna a garantire un'adeguata informazione mediante avvisi all'utenza attraverso il sito istituzionale del Comune e altri mezzi ritenuti opportuni.
5. Non possono essere proclamati scioperi nei seguenti periodi:
  - dal 10 al 20 agosto
  - dal 23 dicembre al 7 gennaio
  - nei giorni dal giovedì antecedente la Pasqua al martedì successivo;
  - due giorni prima e due giorni dopo la commemorazione dei defunti (limitatamente ai servizi cimiteriali e di polizia locale);
  - cinque giorni prima e cinque giorni dopo le consultazioni elettorali europee, nazionali, regionali, provinciali, comunali, circoscrizionali e referendarie nazionali e locali.
6. Prima della proclamazione dell'azione di sciopero devono essere espletate le procedure di conciliazione. Per le stesse si rinvia a quanto stabilito dall' art. 7 dell'Accordo collettivo nazionale in materia di norme di garanzia del funzionamento dei servizi pubblici essenziali nell'ambito del Comparto Regioni-Autonomie locali del 19.09.2002."
- 7.

#### **Art. 53 Notificazione di atti**

1. Le notificazioni di atti, anche di altre pubbliche amministrazioni, sono eseguite e certificate dal personale al quale può competere lo svolgimento di tali mansioni.
2. In caso di assenza o impedimento del suddetto personale, o in ogni caso di necessità contingente, il Titolare di Posizione Organizzativa provvede a conferire la mansione ad altro dipendente dal quale sia esigibile come equivalente o che abbia dichiarato la propria disponibilità.
3. Ai fini della semplificazione delle procedure e nell'ottica di facilitare i rapporti tra amministrazione e cittadini utenti, le notificazioni degli atti comunali, escluse quelle da effettuarsi a mezzo del servizio postale, possono essere eseguite, presso la sede municipale, dal servizio competente all'adozione degli atti medesimi.

#### **Art. 54 Pubblicazione di atti**

1. E' istituito l'Albo pretorio on-line.

2. Sono pubblicati all'albo on-line i documenti previsti dall'ordinamento, da provvedimenti dell'autorità giudiziaria e quelli dai quali possono nascere diritti, doveri, aspettative o interessi legittimi di terzi e dalla cui diffusione nei confronti di una indistinta pluralità di soggetti potenzialmente interessati dipende la loro efficacia.
3. Il repertorio dell'albo on-line è gestito esclusivamente e conservato permanentemente in ambiente digitale.
4. Le responsabilità in ordine alla redazione dei documenti da pubblicare, alla pubblicazione e alla conservazione saranno disciplinate con apposito regolamento.

#### **Art. 55 Potere sostitutivo**

1. Il Segretario comunale, ha potere sostitutivo relativamente a tutti i titolari di Posizione organizzativa in ordine alla adozione degli atti di loro competenza nei seguenti casi:
  - a) In caso di inerzia e cioè quando gli stessi, invitati a provvedervi entro un ragionevole lasso di tempo che tenga conto anche della urgenza e necessità del provvedimento stesso, non lo adottino senza adeguatamente motivare al Segretario in ordine alle ragioni di carattere tecnico che vi ostino;
  - b) Qualora il titolare di Posizione organizzativa ritenga, per ragioni attinenti alla legittimità e all'opportunità dell'azione amministrativa, di non poter adottare un atto di propria competenza. In tale ipotesi il Segretario, su richiesta del Sindaco, potrà valutare la fondatezza delle argomentazioni di ordine giuridico apposte dal Responsabile e quindi, qualora non le ritenga fondate, adeguatamente motivando in tal senso, adotterà l'atto in questione.
2. L'esercizio del potere sostitutivo di cui al precedente comma è comunque sempre subordinato alla circostanza che l'atto in questione sia essenziale al raggiungimento degli obiettivi ed indirizzi individuati dall'organo di governo.

#### **Art. 56 Norma di rinvio**

##### **Art. 56 - Regolamenti attuativi**

1. Fanno parte del presente regolamento i seguenti regolamenti attuativi:
  - Regolamento per l'accesso all'impiego (allegato sub A );
  - Regolamento per l'affidamento degli incarichi esterni (allegato sub B).
  - Regolamento dell'area delle posizioni organizzative ai sensi degli artt. 13 e seguenti Ccnl "funzioni locali" del 21.5.2018 (allegato sub C );
  - sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale (allegato sub D - approvato con deliberazione della Giunta comunale nr. 66 In data 09/07/2020);
2. I suddetti regolamenti sono approvati quali parte integrante del presente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi da parte della Giunta Comunale.

#### **Art. 57 Entrata in vigore**

L'entrata in vigore del presente Regolamento decorre dall'esecutività del provvedimento che lo approva formalmente.

\*\*\*\*\*

# COMUNE DI PIEVE DEL GRAPPA

PROVINCIA DI TREVISO

## Regolamento per la selezione pubblica del personale

---

*Aggiornato alle disposizioni del **D.L. 28 gennaio 2019, n. 4**<sup>1</sup>*

**APPROVATO CON DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE N. 34 DEL 22.08.2019**

---

<sup>1</sup> **D.L. 28 gennaio 2019, n. 4** (in Gazzetta Ufficiale - Serie generale - n. 23 del 28 gennaio 2019), coordinato con la legge di conversione 28 marzo 2019, n. 26, recante: "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni". In particolare, il riferimento è all'art. 14-bis, c. 5-septies ([si veda la modifica all'art. 42 - Assunzione in servizio](#)).

NOTA BENE: il presente regolamento tiene inoltre conto di quanto indicato nelle *Linee guida sulle procedure concorsuali* emanate dal Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione con **Direttiva 24 aprile 2018, n. 3**.

## **INDICE**

### **TITOLO I - DISPOSIZIONI PRELIMINARI**

Articolo 1 - Contenuto e finalità del regolamento

Articolo 2 - Procedure di assunzione

Articolo 3 - Assunzioni a posti a tempo parziale

### **TITOLO II - DISPOSIZIONI DI CARATTERE GENERALE**

Articolo 4 - Requisiti generali

Articolo 5 - Idoneità fisica

Articolo 6 - Requisiti particolari

Articolo 7 - Data di possesso dei requisiti generali e particolari

### **TITOLO III - SELEZIONI PUBBLICHE - DISPOSIZIONI RELATIVE AI DIPENDENTI ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO**

Articolo 8 - Periodi non valutabili agli effetti dell'anzianità di servizio

Articolo 9 - Riserva di posti

Articolo 10 - Requisiti per accedere alla riserva di posti

### **TITOLO IV - PROCEDIMENTO CONCORSUALE**

Articolo 11 - Indizione del concorso, posti disponibili, termini di copertura

Articolo 12 - Bando di concorso

Articolo 13 - Pubblicità dell'avviso di selezione

Articolo 14 - Proroga, riapertura termini, modifica e revoca del bando di concorso

Articolo 15 - Modalità di presentazione della domanda

Articolo 16 - Contenuto della domanda di ammissione al concorso

Articolo 17 - Documenti da allegare alla domanda

Articolo 18 - Esame preliminare delle domande

Articolo 19 - Costituzione e composizione della Commissione esaminatrice

Articolo 20 - Obblighi e doveri dei Commissari

Articolo 21 - Compenso ai componenti

Articolo 22 - Adempimenti preliminari della Commissione esaminatrice

Articolo 23 - Funzionamento della Commissione esaminatrice

Articolo 24 - Verbali delle operazioni della Commissione

Articolo 25 - Oggetto e finalità delle prove concorsuali

Articolo 26 - Calendario delle prove d'esame

Articolo 27 - Sede e modalità di svolgimento delle prove concorsuali  
Articolo 28 - Convocazione dei candidati e rinvio di prove concorsuali  
Articolo 29 - Valutazione delle prove d'esame  
Articolo 30 - Prova di preselezione  
Articolo 31 - Disposizioni concernenti lo svolgimento delle prove scritte o teorico-pratiche  
Articolo 32 - Adempimenti della Commissione al termine delle prove scritte o teorico-pratiche  
Articolo 33 - Disposizioni concernenti lo svolgimento delle prove pratiche  
Articolo 34 - Disposizioni sullo svolgimento della prova orale  
Articolo 35 - Modalità generali per la valutazione delle prove e dei titoli  
Articolo 36 - Valutazioni dei titoli  
Articolo 37 - Valutazione dei titoli di studio  
Articolo 38 - Valutazione dei titoli di servizio  
Articolo 39 - Valutazione del curriculum professionale  
Articolo 40 - Valutazione di titoli diversi  
Articolo 41 - Formazione della graduatoria  
Articolo 42 - Assunzione in servizio  
Articolo 43 - Accesso agli atti della procedura di selezione

#### **TITOLO V - ALTRI PROCEDIMENTI SELETTIVI**

Articolo 44 - Disposizioni di carattere generale sull'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento  
Articolo 45 - Commissione esaminatrice delle selezioni per l'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento  
Articolo 46 - Procedure per l'assunzione tramite avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento  
Articolo 47 - Procedure per l'assunzione di lavoratori aventi titolo al collocamento obbligatorio

#### **TITOLO VI - LAVORO FLESSIBILE E PROCEDURE DI ACCESSO STRAORDINARIE**

Articolo 48 - Forme di lavoro flessibile  
Articolo 49 - Contratti di formazione e lavoro  
Articolo 50 - Tirocinio formativo  
Articolo 51 - Stabilizzazione di personale precario  
Articolo 52 - Progressione tra le aree riservata al personale di ruolo

#### **TITOLO VII - DISPOSIZIONI FINALI**

Articolo 53 - Norma finale  
Articolo 54 - Entrata in vigore

## **TITOLO I - DISPOSIZIONI PRELIMINARI**

### **Articolo 1**

#### **Contenuto e finalità del regolamento**

**1.** Il presente regolamento disciplina i requisiti, le modalità e le procedure necessarie ai fini del reclutamento del personale non appartenente all'area della dirigenza, con rapporto di impiego a tempo pieno e a tempo parziale, a tempo indeterminato e determinato, con l'obiettivo di reclutare i candidati migliori in relazione alle esigenze dell'Amministrazione.

**2.** Il regolamento stabilisce, in particolare, le norme regolamentari fondamentali concernenti:

- a) le procedure di assunzione;
- b) i requisiti generali e particolari per le assunzioni;
- c) i criteri generali di valutazione dei titoli, ove previsti, e/o delle prove concorsuali e selettive.

### **Articolo 2**

#### **Procedure di assunzione**

**1.** Il reclutamento del personale a tempo indeterminato avviene nei limiti dei posti disponibili che sono indicati nel piano triennale dei fabbisogni di personale e che sono effettivamente messi a concorso secondo i criteri determinati dal presente regolamento.

**2.** Le procedure di assunzione garantiscono l'accesso dall'esterno, la trasparenza delle procedure, l'imparzialità, il rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori, la competenza delle Commissioni esaminatrici.

**3.** L'accesso ai posti a tempo indeterminato avviene mediante:

- a) svolgimento di prove selettive volte all'accertamento della professionalità richiesta, avvalendosi anche di sistemi automatizzati;
- b) avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente, per le categorie e i profili professionali per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo<sup>2</sup>;
- c) chiamata numerica degli iscritti nelle apposite liste per il collocamento dei disabili di cui alla normativa vigente;
- d) chiamata diretta nominativa per i soggetti di cui alla L. 13 agosto 1980, n. 466<sup>3</sup> e per i familiari del personale delle Forze dell'Ordine, del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco e del personale della Polizia Municipale, deceduto nell'espletamento del servizio, come individuati dall'art. 35, c. 2, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165;

---

<sup>2</sup> Categoria A e B o B3 quando non è previsto un titolo formativo specifico.

<sup>3</sup> L. 13 agosto 1980, n. 466 *Speciali elargizioni a favore di categorie di dipendenti pubblici e di cittadini vittime del dovere o di azioni terroristiche* Pubblicata nella Gazz. Uff. 22 agosto 1980, n. 230.

e) mobilità esterna di personale che faccia domanda di trasferimento in seguito ad apposita procedura bandita dall'Amministrazione;

f) assunzione di soggetto risultato idoneo in un precedente concorso, relativamente a un posto risultato disponibile o vacante nella stessa categoria e profilo professionale, nei tre anni successivi alla data di approvazione della graduatoria ed eccezione fatta per i posti istituiti o trasformati successivamente all'indizione del concorso medesimo.

**4.** L'assunzione presso l'ente avviene con contratto individuale di lavoro.

**5.** L'ente, anche in riferimento ad esigenze temporanee, ovvero non differibili per urgenza o per la copertura di posti di elevata specializzazione, in assenza di analoghe professionalità presenti all'interno, si avvale delle forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego previste dall'ordinamento vigente, in particolare:

a) contratti a tempo determinato;

b) contratti di formazione lavoro.

**6.** E' fatta salva la facoltà dell'ente di limitare nel bando il numero degli eventuali idonei in misura non superiore al venti per cento dei posti messi a concorso, con arrotondamento all'unità superiore.

### **Articolo 3**

#### **Assunzioni a posti a tempo parziale**

**1.** Per l'accesso ai posti a tempo parziale (*part-time*) si osservano, salvo diversa espressa disposizione, le norme del presente regolamento concernenti il personale a tempo pieno.

## **TITOLO II - DISPOSIZIONI DI CARATTERE GENERALE**

### **Articolo 4**

#### **Requisiti generali**

**1.** Possono accedere all'impiego presso l'ente, fatto salvo quanto diversamente stabilito da norme di carattere speciale, i soggetti che possiedono i seguenti requisiti generali:

a) cittadinanza italiana o di uno degli stati membri dell'Unione Europea. Sono equiparati ai cittadini italiani i cittadini della Repubblica di S. Marino e della Città del Vaticano. I cittadini degli stati membri della U.E. devono essere in possesso, ad eccezione della cittadinanza italiana, di tutti i requisiti previsti dal bando di selezione, e in particolare:

- 1) del godimento dei diritti politici anche negli Stati di appartenenza o provenienza;
- 2) di un'adeguata conoscenza della lingua italiana;

b) inesistenza di condanne penali o di stato di interdizione o di provvedimenti di prevenzione o di altre misure, che escludono, secondo le leggi vigenti, l'accesso ai pubblici impieghi;

c) età: non inferiore a 18 anni, salvo diversa indicazione contenuta nel sistema dei profili professionali;

d) godimento dei diritti civili e politici;

e) assenza di licenziamento o dispensa dall'impiego presso una pubblica amministrazione. Nel caso in cui l'aspirante abbia subito condanne penali passate in giudicato per reati che comportino la destituzione del personale dipendente presso le pubbliche amministrazioni, il dirigente competente in materia di personale valuta l'ammissibilità o meno alla procedura di accesso in relazione alla compatibilità tra la condanna penale e la natura delle funzioni connesse al posto da ricoprire;

f) idoneità fisica a ricoprire il posto accertata con visita medica;

g) posizione regolare nei confronti degli obblighi di leva e degli obblighi di servizio militare per i candidati di sesso maschile nati prima del 31 dicembre 1985;

h) titolo di studio e/o eventuali altri requisiti richiesti per l'accesso a ciascun profilo professionale. Qualora il titolo di studio sia specificatamente richiesto dalla legge per il posto messo a concorso, questo costituisce requisito indispensabile per l'ammissione anche per i concorrenti interni.

**2.** Oltre ai requisiti generali riportati al comma 1, si fa riferimento a quanto previsto e indicato nel sistema dei profili professionali dell'ente.

### **Articolo 5**

#### **Idoneità fisica**

**1.** L'ente, nei limiti imposti dalla legge, ha diritto di fare accertare il possesso da parte dei vincitori del requisito dell'idoneità fisica a svolgere, continuativamente e incondizionatamente, le mansioni proprie del profilo professionale per il quale è prevista l'assunzione in servizio.

**2.** Il dipendente che partecipa alle procedure previste dal presente regolamento, con o senza diritto a riserva di posti, è soggetto all'accertamento dell'idoneità fisica.

3. Per l'idoneità fisica dei disabili trovano applicazione le disposizioni di legge vigenti in materia.

## Articolo 6

### Requisiti particolari

1. Per la copertura dei posti previsti nel piano triennale dei fabbisogni di personale, oltre al possesso dei requisiti generali stabiliti dalla normativa vigente, sono richiesti i titoli e gli altri requisiti espressamente specificati nel sistema dei profili professionali.

2. In particolare, i candidati a posti che comportano l'uso, anche in via saltuaria, di veicoli o motomezzi devono essere in possesso della patente di abilitazione per la guida prevista dalla normativa vigente.

3. E' fatta salva la possibilità di richiedere, tra i requisiti previsti per specifici profili o livelli di inquadramento, il possesso del titolo di dottore di ricerca che deve comunque essere valutato, se pertinente, tra i titoli rilevanti ai fini del concorso<sup>4</sup>.

4. E' inoltre possibile richiedere, in relazione al profilo professionale, la conoscenza dell'uso delle apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse nonché della lingua inglese ed eventualmente di altre lingue straniere<sup>5</sup>.

## Articolo 7

### Data di possesso dei requisiti generali e particolari

1. I requisiti generali e particolari devono essere posseduti alla data di scadenza del termine stabilito nel bando di concorso per la presentazione della domanda di ammissione, ovvero, nel caso di assunzione con altra modalità, alla data di apertura delle procedure di selezione, nonché durante l'intero svolgimento dei procedimenti di selezione e ovviamente all'atto dell'eventuale assunzione.

---

<sup>4</sup> "Per elevate professionalità, riconducibili anche alla posizione apicale dell'area o categoria non dirigenziale, secondo l'ordinamento professionale del comparto, è dunque possibile elevare i requisiti di accesso al punto da prevedere, tra i requisiti di ammissione, il dottorato di ricerca.

Naturalmente, deve trattarsi di profili particolarmente qualificati o specialistici, per i quali un simile requisito sia ragionevole: si pensi a settori di ricerca o al reclutamento di figure professionali di altissima specializzazione e competenza.

L'amministrazione può altresì chiarire nel bando quali discipline, tra quelle nelle quali il dottorato sia stato conseguito, siano rilevanti, in relazione al profilo per il quale è bandito il posto.

Rimane ferma, ovviamente la possibilità di valutare il dottorato di ricerca e gli altri titoli di studio tra i titoli posseduti dai candidati: i bandi e i criteri elaborati dalle commissioni ben possono valorizzarli, ove lo ritengano opportuno in relazione alla carriera e al profilo richiesto.

Occorre, peraltro, tenere conto delle specifiche previsioni normative che, ove definiscano i requisiti di ammissione al concorso, possono non consentire di richiedere il dottorato di ricerca." (Dir. Funzione pubblica n. 3/2018).

<sup>5</sup> Il bando di concorso può prevedere la certificazione di un determinato livello di conoscenza della lingua inglese, sulla base del sistema di esami diffuso a livello internazionale.

### **TITOLO III - SELEZIONI PUBBLICHE - DISPOSIZIONI RELATIVE AI DIPENDENTI ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO**

#### **Articolo 8**

##### **Periodi non valutabili agli effetti dell'anzianità di servizio**

1. Non sono considerati utili agli effetti dell'anzianità minima di servizio richiesta per l'ammissione alle procedure previste dal presente regolamento i periodi di attività lavorativa senza corresponsione di retribuzione, salvo diverse e specifiche prescrizioni normative.

#### **Articolo 9**

##### **Riserva di posti**

1. Le procedure di assunzione di cui all'articolo 2 del presente regolamento, fatta eccezione per quelle diversamente disciplinate, possono prevedere l'eventuale quota di posti riservata al personale interno in servizio a tempo indeterminato.

2. La quota riservata al personale a tempo indeterminato appartenente alla categoria immediatamente inferiore è pari al 50% dei posti messi a concorso.

3. La quota riservata al personale interno è, all'occorrenza, sempre arrotondata per eccesso all'unità.

4. La graduatoria del concorso è unica; il personale interno, esauriti i posti riservati, può coprire quelli non coperti dagli esterni.

5. I posti riservati al personale interno, ove non siano integralmente coperti, sono coperti dai candidati esterni seguendo la graduatoria degli idonei del concorso.

6. Il personale interno che intende usufruire della riserva di posti deve farne esplicita menzione nella domanda di ammissione al concorso.

#### **Articolo 10**

##### **Requisiti per accedere alla riserva di posti**

1. Per accedere alla riserva di posti per il personale interno in servizio a tempo indeterminato sono prescritti i seguenti requisiti:

- a) inquadramento nella categoria immediatamente inferiore;
- b) titolo di studio espressamente previsto dallo specifico bando di concorso;

c) anzianità di servizio di almeno 2 anni.

**2.** In alternativa a quanto previsto al comma 1 del presente articolo sono previsti i seguenti requisiti:

a) inquadramento nella categoria immediatamente inferiore;

b) titolo di studio immediatamente inferiore, purché equipollente o coerente con le specificità professionali richieste, a quello espressamente previsto dallo specifico bando di concorso; in questo caso, al titolo di studio posseduto non sarà attribuito il punteggio previsto per il titolo di studio necessario per l'accesso al concorso;

c) anzianità di servizio di almeno 5 anni.

## **TITOLO IV - PROCEDIMENTO CONCORSUALE**

### **Articolo 11**

#### **Indizione del concorso, posti disponibili, termini di copertura**

1. Il concorso è indetto, sulla base degli indirizzi stabiliti nel piano triennale dei fabbisogni di personale e deliberati dalla Giunta, con determinazione del dirigente competente in materia di personale.

2. Prima dell'inizio delle prove concorsuali la Commissione esaminatrice, di seguito indicata come Commissione, considerato il numero dei candidati, stabilisce il termine del procedimento concorsuale e lo rende pubblico mediante apposita comunicazione affissa all'albo pretorio.

### **Articolo 12**

#### **Bando di concorso**

1. Il bando di concorso, allegato quale parte integrante della determinazione d'indizione del concorso, deve contenere:

- a) le modalità e il termine perentorio di presentazione delle domande;
- b) le modalità di convocazione dei candidati in possesso dei requisiti per sostenere le eventuali prove preselettive, quelle scritte teorico-pratiche e orali ed eventualmente quelle tecnico-pratiche;
- c) le materie e il programma oggetto delle singole prove scritte teorico-pratiche e orali e il contenuto di quelle tecnico-pratiche, con l'indicazione che si procederà all'accertamento della conoscenza dell'uso delle apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e della lingua inglese (nonché eventualmente, in relazione al profilo professionale richiesto, di altre lingue straniere);
- d) la votazione minima richiesta per l'ammissione alla prova orale;
- e) i requisiti soggettivi generali e particolari richiesti per l'ammissione all'impiego distintamente per i candidati esterni e per quelli interni;
- f) i titoli che danno luogo a precedenza o a preferenza a parità di punteggio esclusi quelli afferenti all'età e i relativi termini e modalità di presentazione;
- g) il numero dei posti eventualmente riservati al personale interno, in conformità alle vigenti disposizioni contrattuali e di legge;
- h) il numero dei posti riservati da leggi a favore di determinate categorie;
- i) i motivi che comportano la non ammissione al concorso;
- j) lo schema di domanda per la partecipazione al concorso;

2. Il bando deve, altresì, esplicitamente garantire la pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro, come anche previsto dalla normativa vigente e l'informativa sull'utilizzo e il trattamento dei dati personali, ai sensi del Regolamento CE 27 aprile 2016, n. 679.

**3.** Il bando di concorso deve, inoltre, prevedere:

- a) il numero dei posti messi a concorso, la categoria e il relativo profilo professionale, con l'indicazione della validità triennale della graduatoria salvo diversa indicazione di legge;
- b) il trattamento economico lordo assegnato al posto;
- c) l'ammontare e le modalità di versamento della tassa di concorso, se prevista;
- d) le dichiarazioni di legge da inserire nella domanda di ammissione;
- e) i documenti da produrre obbligatoriamente, pena esclusione.

**4.** Il bando può inoltre contenere indicazioni riguardo il calendario delle prove e la loro durata.

**5.** Le prescrizioni contenute nel bando sono vincolanti sia nei confronti della Commissione sia nei confronti dei candidati.

### **Articolo 13**

#### **Pubblicità dell'avviso di selezione**

**1.** La pubblicazione dell'avviso di selezione deve essere effettuata per la durata di almeno 30 giorni<sup>6</sup> antecedenti il termine ultimo per la presentazione delle domande di partecipazione.

**2.** Agli avvisi di selezione deve essere data adeguata pubblicità, al fine di favorire la partecipazione degli interessati. Devono essere pubblicati o comunicati in modo da assicurare adeguata e sufficiente informazione, in uno o più dei seguenti modi:

- a) Gazzetta Ufficiale, in estratto;
- b) Bollettino Ufficiale della Regione;
- d) sito Internet/albo *on line*;
- e) Comuni limitrofi e/o di medie e grandi dimensioni;
- f) alle organizzazioni sindacali;

### **Articolo 14**

#### **Proroga, riapertura termini, modifica e revoca del bando di concorso**

**1.** Eventuali variazioni del bando di concorso sono di esclusiva competenza del dirigente competente in materia di personale, il quale provvede, mediante apposita determinazione da assumere in data anteriore a quella di chiusura del bando, con contestuale fissazione di un nuovo termine perentorio di trenta giorni (o altro termine inferiore, purché motivato) per la presentazione delle domande di ammissione.

---

<sup>6</sup> E' ipotizzabile una durata pari a 30 giorni, salvo esigenze particolari opportunamente motivate nel provvedimento di approvazione dell'avviso di selezione.

2. Detto nuovo termine decorre dal giorno successivo alla data di pubblicazione dell'avviso di variazione del bando all'albo pretorio dell'ente.

3. Le modifiche e integrazioni devono essere rese note con le stesse modalità previste per la pubblicità dei bandi di concorso e devono, altresì, essere notificate, mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento a coloro che al momento della pubblicazione hanno già presentato domanda di partecipazione al concorso.

4. Ove ricorrano motivi di pubblico interesse, il dirigente competente in materia di personale può prorogare il termine di scadenza del concorso e riaprirlo qualora sia già decorso purché, in quest'ultima ipotesi, la Commissione non abbia ancora iniziato le procedure concorsuali.

5. E' prevista la facoltà, in presenza di ragioni di pubblico interesse, di disporre la revoca del concorso bandito, con le stesse modalità di cui al comma 1, prima dell'atto di nomina degli eventuali vincitori.

6. Dell'avvenuta proroga o riapertura del termine deve essere data comunicazione al pubblico con le stesse modalità utilizzate per l'iniziale pubblicità del bando, mentre dell'avvenuta revoca deve essere data diretta comunicazione a coloro che hanno già presentato domanda di partecipazione con lettera o telegramma.

7. L'amministrazione non assume responsabilità per la dispersione di comunicazioni dipendenti da inesatta indicazione del recapito da parte del concorrente oppure da mancata o tardiva comunicazione del cambiamento dell'indirizzo indicato nella domanda, né per eventuali disguidi postali o telegrafici o in ogni modo imputabili a fatto di terzi, a caso fortuito o a forza maggiore.

## **Articolo 15**

### **Modalità di presentazione della domanda**

1. La domanda di ammissione al concorso, redatta in carta libera e in conformità alle prescrizioni del bando, deve pervenire all'ufficio protocollo dell'ente tassativamente entro e non oltre l'orario di chiusura al pubblico dell'ufficio nel trentesimo giorno, o entro altro termine inferiore, purché motivato, successivo a quello di pubblicazione dell'avviso all'albo pretorio.

2. Entro il medesimo termine devono pervenire anche gli altri documenti la cui presentazione è stabilita con carattere di obbligatorietà nel bando di concorso. Qualora tale giorno cada di sabato o in un giorno festivo, ovvero coincida con un giorno di irregolare o mancato funzionamento degli uffici postali a seguito di sciopero, il termine s'intende prorogato alla stessa ora del primo giorno lavorativo successivo.

3. Si considera prodotta in tempo utile anche la domanda spedita, entro il termine perentorio stabilito nel bando, per mezzo di raccomandata con avviso di ricevimento o assicurata convenzionale. In tal caso fa fede il timbro dell'ufficio postale della località di partenza. Alla domanda pervenuta per posta dovrà essere allegata la fotocopia di un valido documento di riconoscimento.

4. Nel caso di consegna diretta della domanda all'ufficio protocollo dell'ente, faranno fede la data e il numero di protocollo apposti dall'ufficio medesimo sulla domanda presentata in busta chiusa.

5. Alla domanda presentata a mano deve comunque essere allegata la fotocopia di un valido documento di riconoscimento.

## **Articolo 16**

### **Contenuto della domanda di ammissione al concorso**

1. Nella domanda di ammissione al concorso, i concorrenti sono tenuti a dichiarare:

a) cognome, nome, luogo e data di nascita, residenza, recapito telefonico ed eventuale altro recapito cui indirizzare le comunicazioni relative alla selezione;

b) l'indicazione della selezione alla quale intendono partecipare;

c) il possesso di tutti i requisiti generali e speciali previsti nell'avviso;

d) il possesso di eventuali titoli di preferenza o precedenza, ove previsti dall'avviso e dalla normativa vigente in materia;

e) ogni ulteriore indicazione richiesta dall'avviso di selezione.

I candidati disabili devono specificare l'ausilio necessario per l'espletamento delle prove nonché segnalare l'eventuale necessità di tempi aggiuntivi. La domanda deve essere firmata dal concorrente, a pena di esclusione e corredata da copia fotostatica della carta d'identità.

2. I candidati che ricoprono posti a tempo indeterminato nell'organico del personale del Comune devono dichiarare se intendono avvalersi della riserva di posti, ove prevista nel bando. In tal caso devono indicare la categoria e il profilo professionale di appartenenza e il possesso dell'anzianità richiesta per l'ammissione al concorso.

3. Chi partecipa contemporaneamente a più concorsi indetti dall'ente è tenuto a presentare tante domande quanti sono i corrispondenti concorsi, unendo però a una sola di esse i documenti eventualmente necessari se trattasi di concorso per titoli o per titoli ed esami; alle altre domande di concorso dovrà essere allegato un elenco, redatto in duplice copia e in carta libera, in cui sono elencati i documenti presentati dal candidato e allegati ad altra domanda di concorso.

4. Il bando può prevedere che le domande di partecipazione al concorso siano compilate su apposito modulo allegato al bando stesso.

5. La firma da apporre in calce alla domanda non deve essere autenticata e costituisce esclusione dall'ammissione alla procedura concorsuale il fatto che la domanda sia priva della firma.

## **Articolo 17**

### **Documenti da allegare alla domanda**

**1.** Alla domanda di partecipazione al concorso deve essere allegata, se prevista dal bando di concorso, la ricevuta del versamento alla Tesoreria dell'ente o del vaglia postale, in favore della predetta Tesoreria, comprovante il versamento della tassa di concorso, nonché eventuali documenti e titoli richiesti obbligatoriamente dal bando. La tassa di concorso, se prevista, non è rimborsabile.

**2.** Nel caso di concorsi per titoli ed esami, ovvero per soli titoli, i candidati possono, inoltre, allegare alla domanda ai fini della valutazione da parte della Commissione:

a) titoli di studio superiori a quello prescritto per la partecipazione al concorso, purché la formazione culturale con gli stessi conseguita risulti attinente, in modo prevalente, ai contenuti professionali del posto messo a concorso;

b) tutti i titoli e i documenti che ritengano, nel loro interesse, utili a comprovare l'attitudine e la preparazione per coprire il posto, ivi compreso il curriculum professionale debitamente sottoscritto.

**3.** I documenti, titoli o attestazioni di servizio allegati alla domanda di ammissione al concorso, devono essere prodotti in copia, non autenticata, se sono presentati insieme alla domanda di concorso, salvo eccezioni espressamente previste dalla legge in ogni caso specificate nel bando di concorso.

**4.** Nel caso di presentazione di documenti, titoli o certificati di servizio, alla domanda di ammissione deve esserne allegato un elenco in carta libera.

**5.** Per i dipendenti che ricoprono posti a tempo indeterminato nell'organico del personale dell'ente, il certificato di servizio sarà allegato d'ufficio alla domanda a cura del Servizio competente in materia di personale senza alcun obbligo di richiesta da parte dei medesimi. Lo stesso Servizio produrrà inoltre una dichiarazione relativa alle eventuali sanzioni disciplinari subite dal dipendente nel corso della sua attività presso l'ente.

**6.** In caso di verifica successiva che comprovi la dichiarazione mendace, anche a seguito di controlli a campione sulla veridicità di quanto dichiarato, il candidato perde i diritti acquisiti.

## **Articolo 18**

### **Esame preliminare delle domande**

**1.** L'ufficio individuato per l'esame preliminare delle domande è il Servizio o l'ufficio che si occupa della materia relativa al trattamento giuridico del personale, il quale procede alla verifica delle domande e dei relativi documenti per accertare il possesso dei requisiti e l'osservanza delle condizioni prescritte per l'ammissione alla procedura concorsuale.

**2.** La verifica di cui al comma 1 del presente articolo, è effettuata soltanto per le domande pervenute entro il termine stabilito dal bando di concorso, in quanto, per quelle giunte successivamente l'ufficio competente si limita a dare atto di detta circostanza che comporta l'esclusione dal concorso.

**3.** Ultimate dette operazioni, il responsabile del procedimento concorsuale attesta:

a) il numero delle domande di ammissione complessivamente pervenute tramite l'ufficio protocollo;

b) il numero delle domande regolari ai fini dell'ammissione;

c) il numero e l'elenco nominativo dei candidati le cui domande presentino imperfezioni formali od omissioni non sostanziali e come tali siano suscettibili di essere regolarizzate.

**4.** Successivamente, il dirigente del Servizio competente in materia di personale può ammettere la regolarizzazione delle domande di cui al comma 3, lettera c), comunicando con lettera l'esigenza della regolarizzazione e il termine in cui deve essere prodotta dai candidati coinvolti.

**5.** Il candidato che entro il termine prefissato non abbia provveduto alla regolarizzazione della domanda è escluso dal concorso.

**6.** In particolare, non possono essere regolarizzati e comportano, quindi, l'esclusione dal concorso:

a) l'omissione o l'incompletezza delle dichiarazioni relative alle generalità personali;

b) il mancato versamento, entro i termini di scadenza del bando, della tassa di concorso, se prevista;

c) l'omessa o errata indicazione del concorso cui si intende partecipare;

d) la mancata sottoscrizione della domanda di partecipazione al concorso.

**7.** Successivamente il dirigente competente in materia di personale determina il numero e l'elenco nominativo dei candidati le cui domande non presentano gli estremi di ammissibilità al concorso, indicandone le motivazioni.

**8.** Non dà luogo all'esclusione dal concorso, né è soggetta a regolarizzazione, la mancata compilazione della domanda sull'apposito modulo allegato al bando.

**9.** La regolarizzazione formale non è necessaria quando il possesso del requisito non dichiarato possa ritenersi implicitamente posseduto per deduzione da altra dichiarazione o dalla documentazione presentata.

**10.** Il dirigente del Servizio competente in materia di personale, o suo delegato, con propria determinazione, dichiara l'ammissibilità delle domande regolari (ivi comprese quelle regolarizzate) e l'esclusione motivata di quelle non regolari o non regolarizzate dandone, per queste ultime, comunicazione agli interessati.

**11.** Il dirigente del Servizio competente in materia di personale potrà, altresì, disporre l'ammissione di tutti i candidati che abbiano presentato domanda, senza verificare le dichiarazioni in essa contenute. In tali casi, la verifica delle dichiarazioni rese, nonché il possesso dei requisiti e/o dei titoli dichiarati, sarà effettuata prima di procedere all'assunzione dei vincitori della selezione e di coloro che, risultando utilmente collocati nella graduatoria, saranno assunti.

**12.** Il mancato possesso dei requisiti prescritti dal bando e dichiarati dal candidato nella domanda di partecipazione alla selezione darà luogo alla non stipulazione del contratto individuale di lavoro e produrrà la modificazione della graduatoria approvata.

## **Articolo 19**

### **Costituzione e composizione della Commissione esaminatrice**

**1.** La Commissione esaminatrice dei concorsi è organo interno e temporaneo dell'Amministrazione comunale. L'attività della Commissione costituisce esercizio di pubblica funzione amministrativa e i suoi componenti, nell'ambito delle funzioni di cui al presente articolo, sono pubblici ufficiali.

**2.** La Commissione è costituita, con riserva per ciascun sesso di almeno 1/3 dei componenti e salvo motivata impossibilità, con provvedimento del dirigente competente in materia di personale che prevede:

a) un presidente, le cui funzioni sono svolte, di norma, dal dirigente competente in materia di personale o di altro Servizio cui sarà destinato il personale da assumere;

b) due esperti, di cui almeno uno dotato di specifiche competenze tecniche rispetto a quelle richieste dal bando concorsuale, e l'altro eventualmente dotato di competenze in tecniche di selezione e valutazione delle risorse umane e/o in psicologia o discipline analoghe in grado di valutare l'attitudine, l'orientamento al risultato e la motivazione del candidato, tra cui dovrà essere ricompreso il dirigente del Servizio destinatario dei posti messi a concorso, se non già individuato come Presidente della Commissione.

Gli esperti potranno essere scelti anche tra i dipendenti dell'ente stesso, di altri enti pubblici o aziende private o tra soggetti privati, purché in possesso di specifiche competenze tecniche e anche, eventualmente, di competenze in tecniche di selezione e valutazione delle risorse umane e/o in psicologia o discipline analoghe in grado di valutare l'attitudine, l'orientamento al risultato e la motivazione del candidato, evidenziate dai rispettivi curriculum professionali. Nel caso di esperti dipendenti da altri enti, dovrà essere chiesta all'ente di appartenenza l'autorizzazione prevista dall'art. 53, D.Lgs. n. 165/2001.

**3.** La Commissione si insedia su convocazione del presidente successivamente alla determinazione di ammissione dei candidati.

**4.** I componenti delle Commissioni non devono essere componenti degli organi di governo dell'Amministrazione comunale, non devono ricoprire cariche politiche e non devono essere rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni e organizzazioni sindacali, in ordine all'insussistenza di tali condizioni dovrà essere sottoscritta autocertificazione da parte degli interessati.

**5.** Non possono far parte della Commissione, in qualità di componente o di segretario, coloro che abbiano contenziosi in essere con un candidato, o che siano uniti da vincolo di matrimonio, o di convivenza, ovvero da vincolo di parentela o affinità fino al quarto grado compreso con altro componente o con un candidato partecipante alla selezione.

**6.** Non possono far parte della Commissione, in qualità di componente o di segretario, coloro che siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, ai sensi dell'art. 35-bis, c. 1, lett. a), D.Lgs. n. 165/2001.

**7.** Assiste la Commissione un segretario verbalizzante e tale funzione è svolta da un dipendente con adeguate competenze di carattere amministrativo.

**8.** Le Commissioni possono essere suddivise in sottocommissioni qualora i candidati che abbiano sostenuto le prove scritte siano in numero tale da non garantire il rispetto dei tempi previsti dal presente regolamento. Allo scopo si provvederà con l'integrazione di un numero di commissari pari a quello delle Commissioni originarie e di un eventuale segretario aggiunto; il presidente rimarrà comunque unico.

**9.** La composizione della Commissione rimane inalterata durante tutto lo svolgimento del concorso a meno di dimissioni per cause di forza maggiore, o incompatibilità sopravvenuta di qualche componente. Qualora ciò si verifichi, il dirigente competente in materia di personale provvede, con proprio provvedimento, alla sostituzione del componente secondo i criteri generali stabiliti dal presente articolo.

**10.** I componenti chiamati a far parte della Commissione, nonché il segretario della Commissione medesima, possono continuare nell'incarico sino al termine delle operazioni concorsuali anche se, nel frattempo, cessano le speciali qualifiche o condizioni in base alle quali l'incarico stesso fu affidato, previa adozione di provvedimento confermativo da parte del dirigente del Servizio competente in materia di personale.

**11.** In caso di sostituzione di un componente, per ragioni di forza maggiore, le operazioni di concorso già iniziate non devono essere ripetute se il Commissario subentrato acconsente e fa propri, dopo averne preso cognizione, i criteri di massima già fissati e le decisioni in precedenza adottate.

**12.** Il componente che subentra successivamente ha l'obbligo di prendere conoscenza dei verbali di tutte le precedenti sedute e di tutti gli atti del procedimento concorsuale. Dell'osservanza di tale obbligo deve essere fatta espressa menzione nel verbale della seduta.

**13.** Possono essere nominati in via definitiva commissari supplenti tanto per il presidente quanto per i singoli componenti la Commissione, compreso il segretario, con gli stessi criteri generali stabiliti per i membri effettivi dal presente articolo.

**14.** I commissari supplenti intervengono alle sedute della Commissione nelle ipotesi di impedimento grave e documentato dei componenti effettivi.

**15.** Alle Commissioni possono essere aggregati componenti aggiunti per l'accertamento della conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche più diffuse e della lingua inglese (nonché, in relazione al profilo professionale richiesto, di altre lingue straniere) o per gli esami in materie speciali e/o per la valutazione dell'attitudine, dell'orientamento al risultato e della motivazione del candidato, di norma con sola espressione di parere consultivo, fatto salvo quanto previsto dal combinato disposto di cui ai successivi artt. 25 e 29.

**16.** Quando le prove scritte hanno luogo in più sedi, si costituisce in ciascuna sede un Comitato di vigilanza, presieduto da un componente della Commissione, ovvero da un dipendente del Comune e costituito da due dipendenti del Comune e da un segretario, scelti con i criteri già individuati dal presente articolo per i commissari ed eventualmente, in caso di incompatibilità, appartenenti ad altre Amministrazioni Pubbliche.

## **Articolo 20**

### **Obblighi e doveri dei Commissari**

1. Il presidente, i commissari e il segretario della Commissione sono strettamente vincolati al segreto d'ufficio per tutto ciò che concerne l'attività della Commissione medesima e quella dei singoli componenti nell'ambito della Commissione.

2. Il presidente, i commissari e il segretario della Commissione non possono promuovere, partecipare o comunque collaborare ad iniziative estranee all'Amministrazione comunale volte, direttamente o indirettamente, alla preparazione al concorso dei candidati.

## **Articolo 21**

### **Compenso ai componenti**

1. A ciascun componente esterno delle Commissioni, compresi i supplenti, è corrisposto il compenso previsto dalla normativa vigente con specifico atto e con le esclusioni di cui ai commi 2 e 3.

2. L'Amministrazione può stabilire di corrispondere al componente esterno libero professionista iscritto ad albo professionale e/o al componente esterno esperto in tecniche di selezione e valutazione delle risorse umane e/o esperto in psicologia o discipline analoghe in grado di valutare l'attitudine, l'orientamento al risultato e la motivazione del candidato un compenso aggiuntivo rispetto a quello previsto dalla normativa vigente (D.P.C.M. 23 marzo 1995), tenuto conto della corrispondente particolare professionalità posseduta. Tale importo sarà determinato di volta in volta con apposito provvedimento motivato della Giunta comunale.

3. Ai componenti dimissionari e subentranti competono i compensi in misura proporzionale rispetto alle giornate di effettiva partecipazione al lavoro della Commissione.

4. Ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa che partecipano alle sedute delle Commissioni non spetta alcun compenso; ai restanti dipendenti spetta, se dovuto, il compenso per servizio straordinario, se le operazioni concorsuali si svolgono oltre l'orario di lavoro stabilito.

## **Articolo 22**

### **Adempimenti preliminari della Commissione esaminatrice**

1. Ad insediamento avvenuto, e preliminarmente ad ogni altra operazione, la Commissione provvede:

- a) a verificare la regolarità della propria costituzione;
- b) a stabilire il termine del procedimento concorsuale, il diario delle prove e i tempi a disposizione per ciascuna prova, se già non previsto nel bando e a disporre per la loro pubblicità;
- c) a verificare l'inesistenza, dopo aver preso visione dell'elenco nominativo dei partecipanti, di ogni eventuale situazione di incompatibilità ai sensi di legge tra i propri componenti e i candidati. Le

incompatibilità sono quelle previste dall'art. 11, c. 1, D.P.R. n. 487/1994 e dall'art. 19, cc. 4-6, del presente regolamento.

2. Esplicita dichiarazione di inesistenza di tale incompatibilità dovrà essere sottoscritta, dandone atto a verbale, da tutti i componenti della Commissione e dal segretario nella seduta di insediamento subito dopo la lettura dei nominativi dei candidati ammessi.

3. Eguale dichiarazione dovrà essere sottoscritta da eventuali membri supplenti o dal personale addetto alla vigilanza all'atto delle rispettive nomine.

4. Qualora sia accertata una situazione di incompatibilità relativa a un qualsiasi componente, i lavori della Commissione sono immediatamente sospesi e, a cura del presidente, dovrà essere trasmessa al dirigente competente in materia di personale copia del verbale della seduta affinché provveda alla sostituzione del componente in situazione di incompatibilità.

5. Le convocazioni della Commissione, successive alla prima, saranno preferibilmente concordate tra tutti i componenti. In caso di mancanza di accordo tra tutti i componenti, la data della convocazione è stabilita dal presidente della Commissione, secondo modalità che dovranno essere messe a verbale.

## **Articolo 23**

### **Funzionamento della Commissione esaminatrice**

1. La Commissione è un organo collegiale perfetto e può funzionare solo con la presenza e la partecipazione di tutti i suoi componenti. I componenti possono assentarsi alternativamente durante lo svolgimento delle prove purché alle stesse sia costantemente presente la maggioranza dei componenti.

2. La Commissione deve procedere, alla presenza di tutti i componenti, osservando, nell'ordine dei lavori, la seguente successione cronologica:

- a) verifica dell'avvenuta pubblicità del bando nei modi e nei termini previsti dal presente regolamento;
- b) definizione delle modalità di svolgimento delle prove concorsuali;
- c) determinazione dei criteri per la valutazione dei titoli ove previsti, e delle prove d'esame;
- d) predisposizione ed effettuazione delle prove scritte;
- e) valutazione dei titoli e comunicazione agli interessati del risultato nella convocazione della prova orale (nei concorsi per titoli ed esami);
- f) correzione delle prove scritte;
- g) predisposizione, effettuazione e valutazione delle prove teorico pratiche, o pratiche;
- h) espletamento delle prove orali;
- i) formazione della graduatoria di merito dei candidati idonei.

3. La Commissione potrà avvalersi, per l'espletamento delle prove, di sistemi di elaborazione elettronica dei dati, di strumentazioni tecnologiche, audiovisivi, ecc., riconosciuti dalla stessa idonei e pertinenti rispetto ai fini da perseguire.

## **Articolo 24**

### **Verbali delle operazioni della Commissione**

1. Di tutte le operazioni compiute dalla Commissione in ogni seduta è redatto, a cura e responsabilità del segretario, un verbale che deve riportare in forma chiara, anche se sintetica, le determinazioni collegiali della Commissione e deve attestare il regolare svolgimento di tutti gli adempimenti affidati alla Commissione stessa.

2. Ciascun componente, fermo restando l'obbligo della firma dei verbali del concorso, siglati in ogni pagina, può far inserire nei medesimi, controfirmandole, le osservazioni che ritenga opportuno e il proprio eventuale dissenso circa le decisioni adottate dagli altri componenti la Commissione.

3. Una volta distinte le personali responsabilità, nei casi di discordanza circa i giudizi di irregolarità formali o sostanziali inerenti l'espletamento del concorso, i componenti non possono sottrarsi dal sottoscrivere il verbale.

4. Eventuali osservazioni del segretario e dei candidati, relative allo svolgimento della procedura concorsuale, devono essere formulate con esposto sottoscritto da allegarsi al verbale.

5. Al termine dei lavori, i verbali (firmati dal presidente, da tutti i commissari e dal segretario) unitamente a tutti gli atti del concorso sono inviati all'Ufficio Personale per i conseguenti adempimenti.

6. Il dirigente competente in materia di personale, o suo delegato, ove rilevi che dal verbale emergano vizi o irregolarità nell'operato della Commissione, restituisce gli atti alla Commissione stessa specificando i motivi del rinvio e invitando la Commissione a eliminarli.

## **Articolo 25**

### **Oggetto e finalità delle prove concorsuali**

1. Le prove concorsuali devono tendere, sulla base delle più moderne e razionali metodologie di selezione del personale e anche mediante l'uso di idonee e opportune tecniche specificamente finalizzate a tale obiettivo, ad accertare non solo la preparazione culturale e teorica, ma, soprattutto e nel modo più oggettivo possibile, le capacità del candidato di applicare le conoscenze possedute a specifiche situazioni e casi problematici, di ordine teorico e pratico.

2. Allo scopo di cui al comma 1, il bando concorsuale prevede anche l'effettuazione di prove finalizzate alla risoluzione di casi concreti o alla predisposizione di atti amministrativi e altri documenti.<sup>7</sup>

3. In relazione alla prova orale, il bando prevede che lo svolgimento della prova orale comprenda sia domande volte a accertare le conoscenze teoriche del candidato, sia domande volte ad accertare che il candidato sia in grado di contestualizzare tali conoscenze.

4. In applicazione della normativa vigente, occorre inoltre prevedere nel bando concorsuale l'accertamento della conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche più diffuse e della lingua inglese, nonché, ove opportuno in relazione al profilo professionale richiesto, di altre lingue straniere.

## Articolo 26

### Calendario delle prove d'esame

1. La convocazione per le prove d'esame, con l'indicazione del calendario delle medesime ove non sia già stato previsto nel bando, deve essere pubblicata almeno 15 giorni prima della data della prima prova all'albo pretorio e sul sito internet dell'Ente.

2. Le prove di esame non possono aver luogo nei giorni festivi né, ai sensi della L. 8 marzo 1989, n. 101<sup>8</sup>, nei giorni relativi a festività religiose rese note con apposito decreto del Ministro dell'Interno mediante pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica.

3. Ai candidati che conseguono l'ammissione alla prova orale deve essere data comunicazione con elenco pubblicato all'albo pretorio e sul sito internet dell'Ente con l'indicazione del voto riportato in ciascuna delle prove scritte e/o tecnico-pratiche e, nei concorsi per titoli ed esami, del punteggio conseguito nella valutazione dei titoli.

4. L'avviso per la presentazione alla prova orale, ove non sia già stato previsto nel bando, deve essere, di norma, comunicato ai singoli candidati almeno 15 giorni prima della data del colloquio con avviso che sarà pubblicato all'albo pretorio e sul sito internet dell'Ente.

5. Qualora la data della prova orale sia stata indicata, gli ammessi e gli esclusi saranno avvertiti, subito dopo la correzione degli elaborati delle prove scritte, mediante elenco degli ammessi pubblicato all'albo pretorio e sul sito internet dell'Ente.

---

<sup>7</sup> "La prova teorica non consiste solo nella verifica della conoscenza, ma anche nella capacità di fare collegamenti tra le conoscenze nelle varie materie, di contestualizzarle, di utilizzare le conoscenze per risolvere problemi. La prova teorica di diritto amministrativo, per esempio, serve a verificare non solo la conoscenza delle nozioni generali, ma anche la capacità di individuare quali di esse siano rilevanti nei diversi contesti. Di conseguenza, la prova teorica non deve necessariamente essere un tema (su un argomento generale o sull'applicazione di una nozione generale a un settore specifico), potendo ben essere, per esempio, una composizione a partire da uno o più documenti forniti al candidato.

Similmente, le prove pratiche implicano comunque la verifica delle conoscenze del candidato, ma si distinguono dalle prove teoriche perché corrispondono a situazioni nelle quali il candidato si troverà, nello svolgimento delle sue funzioni, nel caso in cui vincesse il concorso. Tra le prove pratiche si possono ipotizzare, in relazione alla materia e al profilo, la redazione di note, di pareri, di atti, di grafici, la soluzione di problemi di calcolo o progettazione, la sintesi di documenti forniti al candidato." (Dir. Funzione pubblica n. 3/2018).

<sup>8</sup> L. 8 marzo 1989, n. 101 Norme per la regolazione dei rapporti tra lo Stato e l'Unione delle Comunità ebraiche italiane. Pubblicata nella Gazz. Uff. 23 marzo 1989, n. 69, S.O.

## **Articolo 27**

### **Sede e modalità di svolgimento delle prove concorsuali**

- 1.** Le prove concorsuali si svolgono in sedi idonee individuate nel territorio comunale e devono svolgersi, di norma, concentrando i candidati in un'unica sede o anche in sedi diverse purché contemporaneamente.
- 2.** In difetto di tale possibilità, la Commissione può stabilire l'effettuazione delle prove in più turni, nella stessa o anche in giornate diverse, purché ciò avvenga mediante prove effettivamente omogenee estratte a sorte per ogni singolo turno.

## **Articolo 28**

### **Convocazione dei candidati e rinvio di prove concorsuali**

- 1.** I candidati sono convocati a cura del presidente della Commissione nella sede, nel giorno e nell'ora prestabiliti dalla Commissione medesima per l'effettuazione delle prove concorsuali.
- 2.** I candidati devono, all'atto del riconoscimento preliminare, presentare un valido documento di riconoscimento.
- 3.** Il candidato che non si presenta alla prova concorsuale in conformità alla convocazione è considerato rinunciatario ed è escluso dal concorso.
- 4.** Il candidato che, per qualsiasi motivo, si presenta in ritardo rispetto all'orario di convocazione alle prove non è ammesso, se la Commissione ha concluso la verifica dei presenti.
- 5.** Nel caso di prove programmate in più giornate, il concorrente impedito a parteciparvi per gravi e comprovati motivi può, prima del giorno prestabilito per la sua convocazione, far pervenire al presidente della Commissione istanza documentata per essere ammesso a sostenere la prova in altra data, comunque, da sostenersi entro il termine ultimo programmato per il completamento di tali prove.
- 6.** La Commissione decide, a suo esclusivo e insindacabile giudizio, sull'istanza di rinvio e, nel darne telegrafica comunicazione al concorrente, fissa, nel caso di accoglimento dell'istanza, una nuova data per l'effettuazione della prova. Se il concorrente non si presenta per sostenere la prova, è escluso dal concorso.

## **Articolo 29**

### **Valutazione delle prove d'esame**

1. Sono a disposizione 30 punti per ogni singola prova e il punteggio è attribuito in trentesimi (30/30).
2. Nel caso in cui il bando concorsuale dia attuazione all'art. 25, c. 2 e preveda che nell'ambito dell'unica prova orale siano valutate le competenze psico-attitudinali delle risorse umane relativamente al ruolo da rivestire, la Commissione ne stabilisce il peso rispetto al punteggio complessivamente disponibile (30/30) per la citata prova.
3. Per il conseguimento dell'idoneità in ciascuna prova di esame, i candidati devono riportare una votazione minima di 21/30.

### **Articolo 30**

#### **Prova di preselezione**

1. Il bando concorsuale può prevedere, in presenza di un numero elevato di candidati, la possibilità di effettuare una prova preselettiva.
2. La prova consiste, normalmente, nello svolgimento di un test di domande a risposta multipla estratte da una banca dati di domande preventivamente pubblicate con indicazione delle risposte corrette.
3. Le domande della prova di cui al comma 2 includono quesiti di carattere generale e di carattere speciale nelle materie indicate nel bando nonché quesiti basati sulla soluzione di problemi, in base a ragionamenti di tipo logico, deduttivo e numerico.

### **Articolo 31**

#### **Disposizioni concernenti lo svolgimento delle prove scritte o teorico-pratiche**

1. La Commissione, nella sua composizione integrale, il giorno stesso e immediatamente prima della prova scritta e/o teorico pratica, predispose una terna di testi di prove di esame (temi, questionari o test bilanciati) omogenee.
2. Successivamente, la Commissione registra i testi prescelti con numeri progressivi, li firma e li racchiude in buste sigillate.
3. Indi, se già non stabilito, fissa il tempo a disposizione dei candidati per lo svolgimento della prova. In caso di prove in più sedi di esame, il tempo a disposizione per la prova scritta è contabilizzato a partire dall'effettiva conoscenza del testo dell'elaborato.
4. Ammessi i candidati nei locali degli esami, previo loro riconoscimento, il presidente della Commissione o del Comitato di vigilanza, fa constatare l'integrità dei tre plichi contenenti ciascuno i testi predisposti e invita uno dei candidati a estrarre la busta contenente il testo che formerà oggetto

della prova d'esame. Nel caso di prove svolte in più sedi, l'estrazione avverrà nella sede in cui è presente il presidente della Commissione.

**5.** Dopo l'estrazione, i candidati devono essere informati anche degli altri testi non sorteggiati (ove si tratti di questionari o test bilanciati, o nel caso di più sedi di esame, ogni candidato può prenderne visione presso il tavolo della Commissione o, successivamente, facendone richiesta al segretario della Commissione).

**6.** A tutti i candidati è fornita una penna a sfera di colore uguale, nonché carta recante il timbro dell'ente con firma di un componente della Commissione o, nel caso di svolgimento delle prove in località diverse e ove fosse necessario, da un componente del Comitato di vigilanza.

**7.** L'uso di carta o penna diverse da quelle fornite comporta la nullità della prova.

**8.** Ai candidati sono altresì consegnate, in ciascuno dei giorni delle prove di esame, due buste di eguale colore: una grande e una piccola, quest'ultima contenente un cartoncino bianco.

**9.** In caso di prove scritte plurime, la busta grande dovrà essere munita di linguetta staccabile su cui sarà apposto un numero progressivo corrispondente alla posizione alfabetica del candidato desunta dalla lista dei candidati idonei.

**10.** Il Presidente o altro componente la Commissione devono, subito dopo la dettatura del testo della prova, fornire ai candidati le istruzioni per lo svolgimento della prova, informandoli sulle sanzioni connesse alla inosservanza delle norme procedurali previste dal presente regolamento.

**11.** La prova scritta deve svolgersi in modo che sia assicurato l'assoluto anonimato degli elaborati consegnati dai candidati fino all'avvenuta valutazione da parte della Commissione.

**12.** I candidati non possono tenere carta da scrivere, appunti manoscritti, libri o pubblicazioni di qualunque specie. Possono consultare soltanto testi di legge non commentati, dizionari e vocabolari autorizzati dalla Commissione e previsti dal bando di concorso.

**13.** Nel caso di prove tecniche la Commissione, nella lettera di convocazione, può indicare quale materiale è consentito detenere ed utilizzare da parte dei candidati.

**14.** Qualora la prova scritta, grafica e/o pratica consista nella soluzione di un caso specifico o nella predisposizione di un progetto, la Commissione può fornire ai candidati testi di legge, atti, documenti e quant'altro ritenuto necessario.

**15.** Durante lo svolgimento della prova non è permesso ai candidati di comunicare tra loro, verbalmente o per iscritto ovvero di mettersi in comunicazione, con qualunque mezzo e in qualsiasi forma, con persone estranee al concorso, salvo che con gli incaricati della vigilanza e con i componenti della Commissione.

**16.** La Commissione, in relazione alla natura della prova oppure a seguito di fattori eccezionali, potrà impartire, anche durante lo svolgimento della stessa, istruzioni e disposizioni particolari ai fini dell'ordinato e puntuale svolgimento della prova.

**17.** La collocazione dei candidati nella sala in cui ha luogo la prova è disposta in modo da evitare reciproche interferenze e da consentire la migliore sorveglianza possibile.

**18.** Sono automaticamente esclusi dal concorso i candidati trovati in possesso di appunti, manoscritti, libri o pubblicazioni di qualunque specie attinenti alla prova d'esame o sorpresi a copiare da testi non ammessi, ovvero che appongano eventuali segni di riconoscimento ai margini dell'elaborato o che contravvengano, alle disposizioni di cui al presente articolo. La decisione è presa dalla Commissione e, per essa, dai componenti presenti alla prova, ed è motivata seduta stante e verbalizzata.

**19.** Nel caso in cui risulti che uno o più candidati abbiano copiato, in tutto o in parte, l'esclusione è disposta automaticamente per il candidato che ha copiato e, su valutazione della Commissione, anche nei confronti di tutti i candidati coinvolti.

**20.** La mancata esclusione all'atto dello svolgimento della prova non preclude che l'esclusione medesima sia disposta successivamente in sede di valutazione.

**21.** In caso di turbativa, che possa pregiudicare il corretto svolgimento della prova d'esame, la Commissione può disporre l'annullamento della prova. In caso di prove in più sedi, il provvedimento di annullamento è valido solo per la prova relativa ai candidati della sede in cui si è verificata la turbativa.

**22.** Durante lo svolgimento della prova scritta sono obbligati a permanere nei locali degli esami almeno la maggioranza dei membri della Commissione o del Comitato di vigilanza: l'osservanza di tale adempimento deve, espressamente, risultare dai verbali del concorso.

**23.** Durante la prova e fino alla consegna dell'elaborato, il candidato non può uscire dai locali degli esami; i componenti la Commissione presenti possono permettere brevi assenze per necessità fisiologiche.

**24.** Ultimato lo svolgimento della prova scritta, il candidato, senza apporvi sottoscrizione né altro contrassegno, inserisce il foglio o i fogli nella busta più grande; scrive, quindi, il proprio nome e cognome, la data e il luogo di nascita sul cartoncino e lo chiude nella busta piccola. Pone quindi la busta piccola nella busta grande, che richiude e consegna al presidente della Commissione o del Comitato di vigilanza, o altro membro delegato dal presidente. Almeno due componenti la Commissione devono apporre trasversalmente sulla busta, in modo che vi resti compreso il lembo della chiusura e la restante parte della busta stessa, la propria firma o sigla.

**25.** Decorso il tempo fissato per lo svolgimento della prova, i candidati devono consegnare gli elaborati alla Commissione, anche se non completati, seguendo le stesse modalità indicate nel comma 24.

**26.** Tutte le buste sono quindi racchiuse in un plico sigillato e firmato sui lembi di chiusura dai componenti la Commissione o del Comitato di vigilanza presenti e dal segretario.

27. Il numero complessivo delle buste è annotato sul verbale.

28. Nel caso di prove scritte plurime, il criterio della numerazione riportato nel comma 9 dovrà permettere di poter riunire le buste appartenenti a un medesimo concorrente esclusivamente attraverso la identica numerazione, secondo le modalità previste nel comma 1 dell'articolo 31, al fine di permettere una valutazione complessiva e unitaria delle prove scritte.

## **Articolo 32**

### **Adempimenti della Commissione al termine delle prove scritte o teorico-pratiche**

1. In caso di prove scritte plurime, al termine dell'ultima prova scritta, e comunque non oltre le ventiquattr'ore dalla conclusione della stessa, tutti i plichi contenenti le buste numerate sono aperti e si procede alla riunione delle buste aventi identico numero in un'unica busta, dopo averne staccata la linguetta numerata. Le buste risultanti dovranno essere poi raccolte, in maniera casuale, in un unico plico o contenitore che dovrà essere sigillato e firmato sui lembi di chiusura dai componenti la Commissione o il Comitato di vigilanza presenti e dal segretario.

2. All'operazione prevista al comma 1 possono assistere al massimo cinque candidati.

3. Tale plico è tenuto in custodia dal segretario della Commissione. I plichi contenenti i lavori svolti dai candidati nelle sedi diverse e i relativi verbali sono custoditi dal presidente del singolo Comitato di vigilanza e da questi trasmessi al segretario della Commissione al termine di ogni singola prova scritta.

4. Al momento di procedere alla lettura e valutazione delle prove, in presenza della Commissione nella sua interezza, il presidente apre il plico o contenitore sigillato, ne constata l'integrità e appone su ogni busta inclusa un numero progressivo che viene ripetuto su apposito registro, sottoscritto da tutti i componenti la Commissione e dal segretario.

5. La correzione degli elaborati deve essere fatta singolarmente, secondo le seguenti modalità:

a) apertura della busta contenente tutti gli elaborati di un singolo concorrente;

b) apertura delle buste contenenti i singoli elaborati e numerazione delle buste piccole contenenti le generalità secondo l'identica numerazione progressiva segnata sulla busta principale e sul registro di cui al comma 4;

c) valutazione ed espressione di voto, da segnare immediatamente sull'apposito registro predisposto, per il primo elaborato. Solo al termine di tale operazione si proseguirà con la valutazione e l'espressione di voto del secondo elaborato e, con gli stessi criteri, di quelli eventualmente successivi;

d) la correzione degli elaborati successivi al primo (e seguenti) sarà fatta solo per coloro i quali avranno ottenuto un punteggio di almeno 21/30 nella prova precedente;

e) solo a conclusione della valutazione degli elaborati di tutti i candidati, con i punteggi già segnati sull'apposito registro, la Commissione procede all'apertura delle buste piccole, al fine di individuare le generalità dei candidati.

6. Al termine delle operazioni sopra indicate, tutto il materiale relativo alle prove scritte dovrà essere chiuso in apposito plico sigillato e controfirmato sui lembi di chiusura dai componenti la Commissione e dal segretario. Tale plico sarà poi affidato in custodia al segretario.

7. Sono ammessi alla prova orale i candidati che abbiano riportato, in ogni singola prova scritta, una votazione non inferiore a punti 21 su 30.

### **Articolo 33**

#### **Disposizioni concernenti lo svolgimento delle prove pratiche**

1. La Commissione, nella sua composizione integrale, nel giorno stesso e immediatamente prima dello svolgimento della prova pratica, ne stabilisce le modalità e i contenuti che devono comportare uguale impegno tecnico per tutti i candidati e fissa il tempo massimo consentito, se non già diversamente indicato.

2. La prova pratica può essere costituita dalla stesura di un elaborato, dall'utilizzo di un mezzo meccanico particolare, dalla realizzazione di una prestazione artigianale o di mestiere o, comunque, dalla dimostrazione del livello di qualificazione o specializzazione richiesta per il posto messo a concorso.

3. In relazione alla natura della prova pratica sono predisposte terne di prove da estrarre dai candidati, riservando al giudizio della Commissione l'applicazione di tale modalità ove la stessa sia ritenuta possibile in rapporto anche all'allestimento dei mezzi occorrenti per effettuare la prova.

4. Qualora l'effettuazione della prova pratica non avvenga contemporaneamente per tutti i candidati, la Commissione deve adottare gli opportuni accorgimenti in modo da evitare che il candidato già esaminato possa venire in contatto con i candidati in attesa.

5. Tutti i candidati devono essere posti in grado di utilizzare materiali, macchine e mezzi dello stesso tipo e in pari condizioni operative.

6. I candidati, prima dell'inizio della prova, sono invitati a scegliere, a caso, una busta numerata contenente un foglietto, recante lo stesso numero, sul quale i medesimi debbono indicare il loro nome e cognome, data e luogo di nascita. Tale foglietto è inserito da ogni candidato nella busta che è poi sigillata e consegnata ai componenti la Commissione presenti.

7. In dipendenza della natura della prova pratica l'attribuzione del relativo punteggio avviene collegialmente da parte della Commissione immediatamente dopo che ciascun concorrente ha effettuato la stessa e dopo che il medesimo si è allontanato dal locale ove essa ha avuto luogo e prima dell'ammissione di un altro candidato.

8. Il punteggio definito è apposto su apposito elenco a fianco del numero corrispondente a quello segnato sulla busta che il candidato ha casualmente precedentemente scelto.

**9.** Al termine dell'effettuazione della prova pratica da parte di tutti i candidati e dell'attribuzione dei relativi punteggi si procede all'identificazione dei candidati previa apertura delle buste contenenti le loro generalità.

**10.** Le modalità di cui ai precedenti commi 6, 8 e 9 si adottano ogni volta che sia possibile in relazione alla natura della prova pratica. La Commissione può decidere diverse modalità motivandone a verbale la scelta in relazione al contenuto della prova da espletare.

**11.** terminate le operazioni come sopra individuate, tutto il materiale relativo alla prova pratica deve essere chiuso, ove possibile, in apposito plico sigillato e controfirmato sui lembi dai componenti la Commissione e dal segretario. Tale plico è poi affidato in custodia al segretario.

**12.** Al termine delle prove i componenti la Commissione sottoscrivono altresì l'elenco riportante i voti assegnati a ciascun candidato.

### **Articolo 34**

#### **Disposizioni sullo svolgimento della prova orale**

**1.** La prova orale si svolge nel giorno stabilito, alla presenza dell'intera Commissione, e secondo l'ordine che sarà deciso dalla Commissione medesima (ordine alfabetico o sorteggio da effettuarsi dopo l'appello).

**2.** Immediatamente prima dell'inizio di ciascuna sessione di prova orale sono determinati: i quesiti, le modalità di espletamento della prova e la sua durata, se non già precedentemente indicata, in modo che tutti i candidati siano assoggettati ad una valutazione comparativamente omogenea acquisita sulla base di elementi oggettivi uniformi per difficoltà e impegno. Ciascun quesito deve essere predisposto in numero equivalente al numero dei candidati ammessi alla prova orale e con la modalità dell'estrazione a sorte.

**3.** Le prove orali devono svolgersi in un'aula aperta al pubblico di capienza idonea ad assicurare la massima partecipazione.

**4.** Conclusa ogni singola prova individuale la Commissione procede alla valutazione del candidato e attribuisce il punteggio con le modalità di cui all'articolo 35.

**5.** Al termine di ogni seduta dedicata alla prova orale, la Commissione compila l'elenco dei candidati esaminati con l'indicazione dei voti da ciascuno riportati.

**6.** Tale elenco, sottoscritto da tutti i componenti della Commissione e dal segretario, è affisso fuori dall'aula in cui si sono svolte le prove orali.

### **Articolo 35**

## **Modalità generali per la valutazione delle prove e dei titoli**

**1.** Il punteggio relativo ad ogni prova è quello risultante dalla votazione a maggioranza sulla proposta di voto avanzata dal Presidente. Se sulla prima proposta non si raggiunge la maggioranza, sono messe ai voti proposte successive fino a quando non si pervenga ad una votazione che raggiunga la maggioranza dei voti. I voti espressi dai singoli Commissari non sono resi noti nel verbale, salvo specifica diversa richiesta.

**2.** La votazione deve essere palese e contestuale. Dopo aver effettuata la valutazione e verbalizzato il risultato, non sono ammesse variazioni. Al riguardo i componenti la Commissione possono far verbalizzare le loro nuove ragioni e opinioni, inerenti a circostanze che abbiano determinato palesi irregolarità o presunte illegittimità, delle quali siano venuti a conoscenza dopo la votazione.

**3.** Nei concorsi per titoli ed esami la votazione complessiva è determinata sommando:

- a) il voto conseguito nella valutazione dei titoli;
- b) la media dei voti riportati nelle prove scritte o pratiche o teorico-pratiche;
- c) la votazione conseguita nella prova orale.

**4.** Nei concorsi per soli esami la votazione complessiva è determinata sommando:

- a) la media dei voti riportati nelle prove scritte o pratiche o teorico-pratiche;
- b) la votazione conseguita nella prova orale.

### **Articolo 36**

#### **Valutazioni dei titoli**

**1.** Il punteggio massimo assegnato per la valutazione dei titoli, per un totale di punti 10, è ripartito nei seguenti limiti massimi, anche in base alla categoria e al profilo professionale richiesti nel bando di concorso:

- titoli di studio: fino a punti 4
- titoli di servizio: fino a punti 4
- titoli vari: fino a punti 2
- curriculum: fino a punti 4

**2.** I punti dei titoli di studio (fino a 4) sono attribuiti come segue:

<b>Voti espressi in decimi (da ... a ...)</b>	<b>Voti espressi con giudizio complessivo</b>	<b>Voti espressi in sessantesimi (da ... a ...)</b>	<b>Voti espressi in centesimi (da ... a ...)</b>	<b>Voti di laurea (da ... a ...)</b>	<b>Punti</b>
---	---	---	--	--------------------------------------	--------------

6	sufficiente	36	60	66 - 76	0,5
6,1 - 7	discreto	37 - 42	61 - 70	77 - 87	1
7,1 - 8	buono	43 - 48	71 - 80	88 - 98	2
8,1 - 9	distinto	49 - 54	81 - 90	99 - 109	3
9,1 - 10	ottimo	55 - 60	91 - 100	110 e 110/lode	4

I punti dei titoli di servizio (sino a 4) sono attribuiti con il limite temporale di cui all'art. 38, comma 8.

I criteri di attribuzione del punteggio delle restanti categorie, nel limite massimo indicato al comma 1, sono stabiliti dalla Commissione nella prima riunione.

**3.** Nel caso di concorso per titoli ed esami, la valutazione dei titoli, previa individuazione dei criteri, è effettuata dopo le prove scritte e prima della correzione degli elaborati.

### **Articolo 37**

#### **Valutazione dei titoli di studio**

**1.** Nella presente categoria il punteggio per la valutazione dei titoli è ripartito fra:

- a) titolo di studio prescritto per la partecipazione al concorso;
- b) titoli di studio superiori a quello prescritto per la partecipazione al concorso, purché la formazione culturale con gli stessi conseguita risulti attinente, in modo prevalente, ai contenuti professionali del posto messo a concorso<sup>9</sup>;
- c) titoli professionali (diplomi di qualifica, abilitazioni professionali, ecc.) da valutare a discrezione della Commissione, tenuto conto della natura del titolo e dell'attinenza con le funzioni del posto messo a concorso.

**2.** La Commissione può stabilire di attribuire un punteggio unico ai titoli di studio oppure di attribuire punteggi differenziati sulla base della votazione conseguita nel titolo con le modalità che la stessa individuerà in fase di fissazione dei criteri per la valutazione dei titoli.

**3.** Per i candidati ammessi al concorso in deroga al titolo di studio prescritto dal bando e in possesso del titolo di studio inferiore, come nel caso previsto dall'art. 10, c. 2, lett. b), non sarà attribuito il punteggio di cui al comma 1, lett. a).

**4.** Il titolo di studio richiesto per l'ammissione al concorso è valutato dalla Commissione per come dichiarato dal concorrente nella domanda di ammissione al concorso.

---

<sup>9</sup> E' fatta salva la possibilità di richiedere, tra i requisiti previsti per specifici profili o livelli di inquadramento, il possesso del titolo di dottore di ricerca, che deve essere comunque valutato (ove pertinente) tra i titoli eventualmente rilevanti ai fini del concorso.

## **Articolo 38**

### **Valutazione dei titoli di servizio**

**1.** E' valutato il servizio a tempo indeterminato o determinato prestato alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

**2.** La valutazione si limita ai servizi prestati con funzioni corrispondenti, equiparabili a posizioni che non risultino inferiori di oltre due categorie oppure oltre la categoria inferiore a quella cui si riferisce il concorso, anche eventualmente riclassificate.

**3.** Non sono valutabili i precedenti rapporti di impiego, anche a tempo determinato o parziale, che si siano conclusi per demerito del concorrente.

**4.** Nel caso in cui il candidato che partecipa a un concorso con riserva di posti sia stato oggetto di sanzioni disciplinari nei due anni antecedenti il termine di scadenza per la presentazione delle domande, è attribuito un punteggio negativo come di seguito indicato:

a) multa fino a 4 ore: sottrazione di 1/10 di punteggio totale attribuito per la valutazione dei titoli di servizio, per ogni multa;

b) sospensione dal servizio e dalla retribuzione: sottrazione di 1/5 di punteggio totale attribuito per la valutazione dei titoli di servizio, per ogni sanzione;

c) nessuna penalizzazione per il rimprovero verbale o scritto.

**5.** Non sarà valutata l'anzianità di servizio nel caso costituisca requisito indispensabile per l'ammissione al concorso.

**6.** I periodi di effettivo servizio militare di leva, di richiamo alle armi, di ferma volontaria e di rafferma, prestati presso le Forze Armate e nell'Arma dei Carabinieri, sono valutati come previsto dal D.Lgs. 15 marzo 2010, n. 66 Codice dell'ordinamento militare.

**7.** I titoli di servizio dovranno essere distinti nelle seguenti due categorie:

a) servizio prestato in profili professionali correlati, della medesima categoria di quella del posto messo a concorso;

b) servizio prestato in profili professionali correlati, con categoria immediatamente inferiore, o servizio prestato in profili professionali non correlati, con categoria pari al posto messo a concorso;

**8.** Non potrà essere valutata un'anzianità di servizio, prestata globalmente nelle varie categorie o qualifiche funzionali, superiore ad anni 15 (quindici).

**9.** Ai servizi prestati con orario a tempo parziale è attribuito un punteggio proporzionale alla durata degli stessi, rispetto al normale orario di lavoro.

**10.** Nei limiti di cui al comma 8, le frazioni di anno, ivi compresi i periodi di servizio superiori a quindici giorni, che saranno computati per mese intero, riconducibili alle singole fattispecie di cui al comma 7, lett. a), b), saranno valutate distintamente in dodicesimi.

**11.** Il servizio è valutato fino alla data autocertificata dal candidato, comunque non posteriore alla pubblicazione del bando di concorso.

**12.** Nell'ambito dei titoli di servizio potranno essere valutate anche le prestazioni a qualsiasi titolo rese a favore del Comune di Pieve del Grappa, purché siano attinenti al posto da coprire.

### **Articolo 39**

#### **Valutazione del curriculum professionale**

**1.** L'attribuzione del punteggio riservato al curriculum professionale è effettuata dalla Commissione dando considerazione unitaria al complesso della formazione e delle attività, culturali e professionali, illustrate dal concorrente nel curriculum presentato, e ritenute significative, per analogia o connessione, ai fini di un ulteriore apprezzamento dell'idoneità e dell'attitudine del candidato all'esercizio delle funzioni attribuite al posto messo a concorso.

**2.** I criteri stabiliti a seguito di quanto previsto nel comma 1 devono tendere all'equiparazione e all'univocità per tutti i concorrenti.

**3.** La Commissione deve tenere particolarmente conto:

a) del giudizio complessivo discendente dai criteri di cui al comma 1;

b) delle attività e di ogni altro elemento di valutazione del concorrente che non abbia dato luogo all'attribuzione di punteggio negli altri gruppi di titoli.

**4.** Ai fini previsti dal presente articolo sono valutate le attività professionali e lavorative e di studio formalmente documentate, non riferibili ai titoli già valutati nelle precedenti categorie, idonee a evidenziare ulteriormente il livello di qualificazione professionale acquisito nell'arco dell'intera carriera e specifiche rispetto alla posizione funzionale da conferire.

**5.** Vi rientrano, se documentate, le attività di partecipazione a congressi, convegni, seminari, purché come docente o relatore.

**6.** Nessun punteggio è attribuito dalla Commissione al curriculum di contenuto irrilevante ai fini delle valutazioni di cui ai precedenti commi.

### **Articolo 40**

#### **Valutazione di titoli diversi**

**1.** La Commissione stabilisce preventivamente, in linea generale, i titoli a cui intende dare valutazione in questa categoria, in rapporto ai contenuti del profilo professionale del posto messo a concorso e a tutti gli elementi che essa ritiene apprezzabili al fine di determinare il livello culturale e la formazione professionale di specializzazione o di qualificazione del concorrente, anche in rapporto a titoli di preparazione e a esperienze di lavoro non valutabili nelle altre categorie.

**2.** Sono comunque sempre valutati:

a) le pubblicazioni date alla stampa attinenti direttamente o indirettamente ai contenuti professionali dei posti messi a concorso. Non sono valutabili le pubblicazioni collettive che non recano l'esatta indicazione dell'apporto di ogni singolo coautore;

b) gli attestati di specializzazione professionale (esclusi quelli richiesti per l'accesso al concorso);

c) gli attestati di partecipazione a corsi di aggiornamento e di perfezionamento su discipline e attività professionali attinenti alle funzioni del posto messo a concorso che riportino un giudizio o una valutazione finale;

d) le qualifiche professionali e le specializzazioni acquisite durante il servizio militare, in qualunque forma prestato;

e) altri titoli, culturali o professionali, non valutabili nelle altre categorie, sempre che, a giudizio della Commissione rivestano attinenza o connessione con il posto messo a concorso. La valutazione deve privilegiare gli attestati di profitto, sempre che lo stesso risulti dal titolo, rispetto a quelli di mera frequenza.

## **Articolo 41**

### **Formazione della graduatoria**

**1.** Ultimata la procedura concorsuale, con la previa attribuzione del punteggio ai titoli presentati e, successivamente, alle prove concorsuali sostenute dai candidati, la Commissione, nella stessa seduta in cui hanno termine le prove d'esame o, se ciò risulta oggettivamente impossibile, in altra immediatamente successiva, forma la graduatoria di merito elencando i nominativi dei candidati idonei in ordine di punteggio complessivo decrescente, con l'osservanza, a parità di punti, delle preferenze previste per legge, delle riserve o precedenza, così come riportato nell'avviso pubblico.

**2.** Ai sensi dell'art. 35, c. 3, lett. e-bis), D.Lgs. n. 165/2001, il bando di concorso può limitare il numero degli eventuali idonei in misura non superiore al venti (20) per cento dei posti messi a concorso, con arrotondamento all'unità superiore.

**3.** La graduatoria di merito deve riportare, oltre alle indicazioni necessarie per l'esatta individuazione dei candidati, i seguenti elementi:

a) la votazione riportata in ciascuna prova scritta o pratica o teorico-pratica;

b) la media delle votazioni di cui al precedente punto a) (*nel caso di concorsi per esami*);

c) la votazione conseguita nella prova orale;

d) il punteggio attribuito ai titoli, ove previsto;

e) l'indicazione della votazione complessiva;

f) i titoli che costituiscono diritto di preferenza a parità di merito in conformità alle norme vigenti in materia;

g) l'indicazione dello stato di dipendente dell'ente a tempo indeterminato in possesso dei requisiti che danno diritto alla riserva di posti;

h) l'eventuale indicazione dei titoli che in base a speciali disposizioni di legge, ove previste e applicabili, prevedono riserve di posti in favore di particolari categorie di cittadini.

4. In caso di candidati di pari punteggio, è preferito il candidato più giovane.

5. La graduatoria di merito, comprensiva della indicazione dei vincitori, è approvata, con determinazione e contestualmente a tutti gli atti delle operazioni concorsuali, dal dirigente competente in materia di personale.

6. Dopo l'adozione, la graduatoria è pubblicata per quindici giorni all'albo *on line* del Comune. Dalla data di pubblicazione decorre il termine per eventuali impugnative innanzi ai competenti organi giurisdizionali.

7. A ciascun concorrente è comunicato l'esito del concorso a mezzo lettera raccomandata A.R. o con altre modalità ritenute idonee (e-mail, ecc.).

8. Le graduatorie rimangono efficaci per l'arco temporale previsto dalle disposizioni vigenti. Non si dà luogo a dichiarazioni scritte di idoneità al concorso.

## **Articolo 42**

### **Assunzione in servizio**

1. I candidati dichiarati vincitori sono invitati a sottoscrivere, entro il termine fissato, il contratto individuale di lavoro sotto condizione risolutiva, subordinata al positivo accertamento del possesso dei requisiti prescritti per l'assunzione presso l'amministrazione di cui al presente regolamento e sono assunti in prova nel profilo professionale e di categoria per la quale risultano vincitori.

2. L'assunzione avviene in applicazione della normativa e dei C.C.N.L. vigenti.

3. I vincitori dei concorsi sono tenuti a permanere nella sede di prima destinazione per un periodo minimo di cinque anni<sup>10</sup>.

## **Articolo 43**

### **Accesso agli atti della procedura di selezione**

1. Nei limiti e con le garanzie previste dalla legge<sup>11</sup>, è consentito l'accesso a tutti gli atti della procedura selettiva aventi rilevanza esterna.

---

<sup>10</sup> **NOTA BENE:** la disposizione prevede che il periodo di permanenza minimo sia "*non inferiore*" a cinque anni. L'ente ha dunque la facoltà di stabilire, nell'ambito della sua potestà regolamentare, un periodo minimo anche superiore a cinque anni.

2. In particolare, i candidati possono accedere, tramite richiesta all'URP, al termine delle operazioni del concorso (approvazione dei verbali e della graduatoria) a:

a) agli elaborati relativi alle proprie prove anche senza indicare le motivazioni;

b) agli altri atti del concorso (verbali, punteggi, provvedimenti della Commissione), agli elaborati degli altri candidati e ai titoli da questi presentati; in questo caso l'accesso agli atti è ammesso solo se è motivato l'interesse personale per la tutela di situazioni giuridicamente rilevanti.

---

<sup>11</sup> Vedi al riguardo il D.Lgs. n. 267/2000, la L. n. 241/1990, il Reg. CE n. 679 del 27 aprile 2016.

## **TITOLO V - ALTRI PROCEDIMENTI SELETTIVI**

### **Articolo 44**

#### **Disposizioni di carattere generale sull'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento**

- 1.** La procedura di selezione tramite avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento è esperibile esclusivamente per le assunzioni di personale da inserire in profili professionali per l'accesso ai quali è richiesto il possesso di un titolo di studio non superiore a quello della scuola dell'obbligo ed eventualmente di una specifica professionalità.
- 2.** Possiede il requisito della scuola dell'obbligo anche chi abbia conseguito la licenza elementare anteriormente al 1962.
- 3.** Per professionalità s'intende la preparazione e la qualificazione o la specializzazione desumibili dalle specifiche mansioni da ricoprire ricondotta, anche mediante equiparazione, alle qualifiche o posizioni di iscrizione dei lavoratori nelle liste di collocamento dei Centri per l'impiego e accertata in sede di selezione.

### **Articolo 45**

#### **Commissione esaminatrice delle selezioni per l'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento**

- 1.** Per la costituzione della Commissione esaminatrice delle prove selettive/attitudinali si ricorrerà, di norma, a personale del Servizio a cui è destinato il personale da assumere.

### **Articolo 46**

#### **Procedure per l'assunzione tramite avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento**

- 1.** Questa tipologia di assunzione avviene presentando, a cura del dirigente competente in materia di personale, al competente Centro per l'impiego la richiesta di avviamento a selezione di un numero di lavoratori pari al doppio dei posti da ricoprire.
- 2.** Entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione di avviamento, il presidente della Commissione esaminatrice provvede a convocare i lavoratori, con un preavviso di almeno 5 giorni, e secondo le modalità di comunicazione ai candidati previste dal presente regolamento, per effettuare la prescritta selezione consistente nell'accertamento dell'idoneità dei medesimi a svolgere le mansioni proprie del posto da ricoprire mediante espletamento di prove pratiche attitudinali e/o sperimentazioni lavorative.
- 3.** La tipologia delle prove e il correlativo indice di riscontro dell'idoneità sono previsti dal sistema dei profili. Eventuali e ulteriori specificazioni relative a particolari mansioni da svolgere sono definite dal dirigente del Servizio di destinazione del personale da assumere.

4. Le operazioni di selezione dei candidati sono effettuate, a pena di nullità, in luogo aperto al pubblico, previa affissione di idoneo avviso all'albo pretorio del Comune. Tali operazioni non comportano una valutazione comparativa tra i candidati, ma si concludono con un giudizio finale di idoneità o non idoneità del candidato al posto da ricoprire.

5. Alla sostituzione dei lavoratori che non abbiano risposto alla convocazione o che non abbiano superato le prove di selezione o non abbiano accettato la nomina o che non siano più in possesso dei requisiti richiesti si provvede sino alla copertura globale dei posti con nuove selezioni sulla base di ulteriori avviamenti da parte del Centro per l'impiego.

6. Al termine delle operazioni indicate nei commi precedenti, l'ente è tenuto a far conoscere tempestivamente l'esito della selezione al Centro per l'impiego.

7. I requisiti di ammissione, generali e particolari, di cui al presente regolamento, devono essere posseduti alla data dell'avviamento a selezione da parte del Centro per l'impiego.

8. Il dirigente competente in materia di personale, con propria determinazione, provvede all'approvazione dei verbali della Commissione.

9. L'assunzione in servizio dei lavoratori idonei sarà disposta in conformità alle disposizioni di legge e contrattuali. In particolare, i candidati nominati devono presentare, pena la decadenza, i documenti di rito attestanti il possesso dei requisiti richiesti per l'ammissione all'impiego pubblico, entro trenta giorni dall'entrata in servizio. La documentazione, ove incompleta o affetta da vizio sanabile, deve essere regolarizzata, a cura dell'interessato, entro trenta giorni dalla data di ricevimento del relativo avviso scritto, a pena di decadenza dall'impiego. Le prestazioni di servizio rese fino al giorno di decadenza dell'impiego sono comunque compensate.

10. Alla procedura di cui al presente articolo si applicano, per quanto non in contrasto, le norme stabilite nel presente regolamento e, ove occorra, il D.P.C.M. 27 dicembre 1988<sup>12</sup>.

## **Articolo 47**

### **Procedure per l'assunzione di lavoratori aventi titolo al collocamento obbligatorio**

1. Per l'assunzione di lavoratori aventi titolo al collocamento obbligatorio o per la chiamata numerica di disabili, di cui alle LL. 12 marzo 1999, n. 68 e 13 agosto 1980, n. 466, si provvede mediante richiesta di avviamento con chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento sulla base delle graduatorie stabilite dal Centro per l'impiego competente per territorio.

2. I requisiti di ammissione, generali e particolari, devono essere posseduti alla data della richiesta di avviamento nonché durante l'intero svolgimento dei procedimenti di selezione, mentre la tipologia delle prove è la medesima prevista per i concorsi pubblici, relativamente a ciascun profilo professionale.

---

<sup>12</sup> D.P.C.M. 27 dicembre 1988 recante *Disciplina dell'avviamento e della selezione dei lavoratori iscritti nelle liste di collocamento ai fini dell'assunzione nella pubblica amministrazione* (Pubblicato nella Gazz. Uff. 31 dicembre 1988, n. 306).

**3.** Le operazioni di verifica e accertamento dell' idoneità alle mansioni saranno effettuate da apposita Commissione esaminatrice, sulla base di selezione in riferimento ai contenuti delle prove attitudinali prefissati dalla Commissione medesima e comunicati al candidato nella convocazione.

**4.** Per tutto quanto non previsto dal presente articolo valgono le regole generali stabilite dal presente regolamento.

## **TITOLO VI - LAVORO FLESSIBILE E PROCEDURE DI ACCESSO STRAORDINARIE**

### **Articolo 48**

#### **Forme di lavoro flessibile**

**1.** Le forme contrattuali flessibili a cui il Comune può ricorrere, soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale, sono quelle del lavoro subordinato a tempo determinato e della somministrazione di lavoro a tempo determinato. Le modalità di assunzione di personale nelle forme flessibili sono le seguenti:

a) utilizzo delle graduatorie di cui all'art. 41 del presente regolamento;

b) con le modalità previste dall'art. 2 del presente regolamento;

c) formazione di apposite graduatorie, predisposte periodicamente e con validità triennale secondo le modalità e le procedure previste per l'accesso del personale a tempo indeterminato e con i limiti stabiliti dalla normativa in vigore. La scelta di prevedere modalità di accesso esclusivamente per titoli o per prove particolari deve comunque garantire la trasparenza complessiva della procedura;

d) eccezionalmente, per fare fronte a sopravvenute e indilazionabili necessità, utilizzando le graduatorie della medesima categoria e profilo professionale in vigore presso altri enti locali.

**2.** Per quanto riguarda la tipologia di contratti a tempo determinato, i servizi prestati in periodi precedenti costituiscono titolo di precedenza per la riassunzione.

**3.** I rapporti a tempo determinato non possono, a pena di nullità, essere in ogni caso trasformati in rapporti a tempo indeterminato.

### **Articolo 49**

#### **Contratti di formazione e lavoro**

**1.** L'ente può attivare, secondo le previsioni del piano triennale dei fabbisogni di personale, contratti a tempo determinato di formazione e lavoro, per una durata massima di 24 (ventiquattro) mesi, non rinnovabili, nel rispetto e nei limiti consentiti dalla vigente disciplina legislativa e contrattuale.

**2.** Per l'individuazione dei lavoratori da assumere con contratto di formazione e lavoro sono effettuate procedure selettive pubbliche, secondo la disciplina prevista dall'art. 48 per i rapporti a tempo determinato.

**3.** Le procedure sono realizzate dal dirigente competente in materia di personale.

**4.** Il contratto individuale di lavoro può essere trasformato, alla scadenza e in base alla normativa vigente, in contratto a tempo indeterminato previo accertamento selettivo da parte del dirigente competente in materia di personale. Tale trasformazione avverrà su proposta del dirigente del

Servizio in cui il dipendente è stato assegnato, terrà conto del percorso formativo/attività prestata dal lavoratore e avverrà nei limiti del piano triennale dei fabbisogni di personale.

5. In caso di trasformazione, il lavoratore è esonerato dal periodo di prova.

6. L'elaborazione e l'attuazione del progetto rivolto all'utilizzazione dei contratti di formazione e lavoro competono al dirigente competente in materia di personale su proposta del dirigente del Servizio di assegnazione del lavoratore. Il progetto deve comunque indicare le risorse finanziarie necessarie per il pagamento del trattamento fondamentale del personale interessato, nonché le quote destinate a eventuali trattamenti accessori.

## **Articolo 50**

### **Tirocinio formativo**

1. Il tirocinio formativo ha lo scopo di realizzare momenti di alternanza fra studio e lavoro per agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro, nel rispetto dei vincoli posti dalla legislazione vigente in materia.

2. L'ente realizza le relative iniziative nell'ambito di progetti di formazione e di orientamento mediante la stipula di convenzioni con le autorità scolastiche e universitarie; deve essere prevista, in ogni caso, la presenza di un *tutor*, in qualità di responsabile didattico-organizzativo delle attività.

3. La durata massima del tirocinio non può superare i dodici mesi.

4. I progetti di tirocinio formativo sono predisposti e attuati dal dirigente del Servizio di assegnazione e comunicati al Servizio competente in materia di personale.

## **Articolo 51**

### **Progressione tra le aree riservata al personale di ruolo**

1. L'Amministrazione, al fine di valorizzare le professionalità interne, ha la possibilità di attivare, nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali, procedure selettive per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno.

2. Il numero di posti per le procedure selettive di cui al comma 1 non può superare il 20 per cento di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la relativa area o categoria.

3. L'attivazione delle procedure selettive di cui al comma 1 determina, in relazione al numero di posti individuati, la corrispondente riduzione della percentuale di riserva di posti destinata al personale interno, utilizzabile ai fini delle progressioni tra le aree di cui all'art. 52, D.Lgs. n. 165/2001.

**4.** Le procedure selettive prevedono prove, specificate nell'avviso di selezione, volte ad accertare la capacità dei candidati di utilizzare e applicare nozioni teoriche per la soluzione di problemi specifici e casi concreti.

**5.** La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni, l'attività svolta e i risultati conseguiti, nonché l'eventuale superamento di precedenti procedure selettive, costituiscono titoli rilevanti ai fini dell'attribuzione dei posti riservati per l'accesso all'area superiore.

## **TITOLO VII - DISPOSIZIONI FINALI**

### **Articolo 53**

#### **Norma finale**

**1.** Il presente regolamento sostituisce qualsiasi altra disciplina sulla selezione pubblica con accesso dall'esterno alle posizioni di lavoro. Restano salvi, fino alla loro scadenza, gli effetti dei provvedimenti assunti in esecuzione di precedenti normative in materia.

**2.** Per quanto non espressamente disciplinato dal presente regolamento si rinvia allo Statuto dell'ente, alle disposizioni di legge e regolamentari inerenti l'organizzazione degli uffici e dei servizi, ai contratti collettivi di lavoro nazionali e territoriali nonché alla specifica disciplina del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, del D.P.R. 9 maggio 1994, n. 487.

**3.** L'entrata in vigore di una norma di rango superiore capace di esplicitare i suoi effetti sui contenuti del regolamento è direttamente applicabile all'oggetto disciplinato, indipendentemente dalla sua formale ricezione regolamentare.

### **Articolo 54**

#### **Entrata in vigore**

**1.** Il presente regolamento entra in vigore il ....., nel rispetto delle disposizioni dell'ente, stabilite per tutti i regolamenti<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> L'entrata in vigore del presente regolamento deve tener conto di quanto espressamente stabilito, al riguardo, nella deliberazione di approvazione, nel rispetto di eventuali disposizioni statutarie.

**REGOLAMENTO PER IL  
CONFERIMENTO DI INCARICHI A SOGGETTI ESTRANEI ALL'AMMINISTRAZIONE**

Art. 1 - Affidamento di incarichi a soggetti estranei all'amministrazione

**1. Le presenti disposizioni si applicano in tutti i casi in cui si intendono conferire incarichi a soggetti estranei all'amministrazione e trovano applicazione per i seguenti incarichi individuali:**

- a) **collaborazioni coordinate e continuative;**
- b) **lavoro autonomo di tipo occasionale o di tipo professionale.**

**In tali forme di collaborazione deve essere sempre presente, come elemento fondamentale, il carattere autonomo della prestazione, ai sensi dell'art. 2222 del codice civile.**

**Gli incarichi di cui ai commi precedenti, si possono conferire, ricorrendone i seguenti presupposti:**

- a) **a soggetti estranei all'Ente, aventi particolare e comprovata esperienza universitaria a fronte di esigenze temporanee ed eccezionali. Tra i possibili destinatari è incluso il personale delle pubbliche amministrazioni, quest'ultimo per la fattispecie delle prestazioni saltuarie ed occasionali, purché non sia dipendente dell'amministrazione conferente e sia stato appositamente autorizzato dall'ente di appartenenza<sup>1</sup>;**
- b) **il ricorso a tali forme contrattuali deve avere carattere di straordinarietà, in materie ed oggetti rientranti nella competenza dell'Ente stesso;**
- c) **nella motivazione del ricorso a tali forme contrattuali dovrà essere illustrata, oltre alla straordinarietà dell'esigenza, anche l'impossibilità di provvedervi con le professionalità di cui già dispone l'Ente;**
- d) **espletamento di idonea procedura comparativa per l'individuazione del collaboratore.**

Art. 2 - Incarichi di studio, ricerca, consulenza

**Le prestazioni d'opera intellettuale, ai sensi degli art. 2229-2238 del codice civile possono essere svolte nella forma di collaborazioni coordinate e continuative o di lavoro autonomo.**

Tra le prestazioni d'opera intellettuale sono compresi:

- a) **gli incarichi di studio, individuati con riferimento ai parametri indicati dal D.P.R. n. 338/1994 che, all'articolo 5, determina il contenuto dell'incarico nello svolgimento di un'attività di studio, nell'interesse dell'amministrazione. Requisito essenziale, per il corretto svolgimento di questo tipo d'incarichi, è la consegna di una relazione scritta finale, nella quale saranno illustrati i risultati dello studio e le soluzioni proposte;**

---

<sup>1</sup> In tal caso trova applicazione il regime di incompatibilità sancito dall'art. 53, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

- b) gli incarichi di ricerca, che presuppongono una preventiva definizione del programma da svolgere o da sviluppare;
- c) le consulenze, afferenti alle richieste di pareri ad esperti.

Il contenuto degli incarichi coincide quindi con il contratto di prestazione d'opera.<sup>2</sup>

L'affidamento, da parte dell'amministrazione, di incarichi di studio o di ricerca ovvero di consulenza, a soggetti estranei all'ente, può avvenire solo nell'ambito di un programma approvato dal Consiglio comunale, ai sensi dell'art. 42, comma 2, lettera b), del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.<sup>3</sup>

Art. 3 - Incarichi di lavoro autonomo (con o senza iscrizione in albi professionali)

**Fermo restando che i contratti di lavoro autonomo si distinguono, con riferimento alle modalità di esecuzione della prestazione, in lavoro autonomo occasionale e in lavoro autonomo professionale, possono richiedere l'iscrizione in appositi albi professionali.**

**Per i soggetti iscritti ad albi professionali si applicano, pertanto, le normative di settore, in quanto disposizioni previste da leggi speciali.**

**Le prestazioni di lavoro autonomo occasionale si caratterizzano per non essere svolte in modo abituale e per la mancanza di un vincolo di coordinamento e/o di subordinazione. Si tratta di prestazioni di tipo episodico o istantaneo che non possono ricondursi ad un programma o progetto di lavoro.**

Art. 4 - Limiti per il ricorso a collaboratori esterni

**Non è consentito conferire incarichi, sia nella forma di collaborazioni coordinate e continuative, sia di lavoro autonomo, al personale già alle dipendenze dell'amministrazione.**

**Il ricorso a forme di collaborazione esterne deve rispondere ad esigenze di carattere temporaneo e richiedere prestazioni altamente qualificate, alle quali non sia possibile, per l'amministrazione, far fronte con il personale in servizio, dal punto di vista qualitativo e non quantitativo.**

**Per attivare tali forme contrattuali è necessario determinare, preventivamente, tipologia (contratto di lavoro autonomo, di natura occasionale o di natura professionale oppure collaborazione coordinata e continuativa), durata, luogo della prestazione, oggetto e compenso della collaborazione.**

**L'incaricato potrà svolgere altre forme di collaborazione, non incompatibili con la prestazione da rendere, a favore di soggetti terzi, pubblici o privati. In questo caso dovrà essere inserita, nel contratto d'incarico, apposita clausola di "non esclusività della prestazione".**

Art. 5 - Limite massimo di spesa annua

---

<sup>2</sup> Per valutare se un incarico rientra in una delle categorie previste occorre considerare il contenuto dell'atto di conferimento, piuttosto che la qualificazione formale adoperata nel medesimo.

<sup>3</sup> Disposizione prevista dall'art. 3, comma 55 della L. 24 dicembre 2007, n. 244.

**Il limite massimo della spesa annua, per gli incarichi e le consulenze, è fissato nel bilancio di previsione finanziario e sue successive variazioni.**

**Con l'approvazione del rendiconto di gestione si comunicherà al Consiglio comunale l'ammontare della spesa annua sostenuta per gli incarichi e le consulenze al fine di consentire la necessaria attività di controllo.**

Art. 6 - Competenza e responsabilità

**La competenza per l'affidamento degli incarichi spetta al Responsabile del settore competente per materia, che può ricorrervi nell'ambito delle previsioni e con i limiti della programmazione di bilancio, nonché delle risorse finanziarie assegnate a tal fine, comunque nel rispetto delle disposizioni di legge e del presente regolamento.**

**Il Responsabile del servizio deve avere, preliminarmente, accertato, l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno. A tal riguardo, prima di avviare la procedura comparativa deve accertare l'assenza di strutture organizzative o professionalità interne all'Ente in grado di assicurare le medesime prestazioni. Prima di attivare la procedura comparativa, il Responsabile del Servizio/Settore competente approverà il progetto, programma, obiettivo o fase di esso per il quale è necessario ricorrere ad incarichi di collaboratori esterni.**

**Inoltre, inoltre, al responsabile del settore Personale, idonea richiesta affinché questi, per quanto di competenza, provveda, entro i successivi tre/cinque giorni dal ricevimento della comunicazione, a verificare la possibilità di utilizzare le risorse umane già disponibili presso il Comune e ordinariamente assegnate ad altro Servizio. In caso di riscontrata assenza di professionalità idonee<sup>4</sup> e, comunque, decorsi 5 (cinque) giorni dalla richiesta avanzata, senza aver ottenuto alcuna attestazione, si potrà procedere ad avviare la procedura selettiva prevista dalla presente disciplina.**

**L'affidamento di incarichi o consulenze effettuato in violazione delle presenti disposizioni regolamentari costituisce illecito disciplinare e determina responsabilità erariale.**

Art. 7 - Procedura comparativa

**Gli incarichi di collaborazione devono essere affidati con procedura comparativa.**

**La selezione è indetta con specifici avvisi pubblici approvati dal Responsabile del Servizio competente.**

**L'avviso di selezione dovrà contenere:**

---

<sup>4</sup> Si considerano, a titolo esemplificativo, casi di impossibilità oggettiva: la carenza effettiva di personale, l'assenza di risorse umane disponibili; gli impedimenti temporanei, di natura organizzativa; rilevanti carichi di lavoro; una dotazione organica ridotta; i particolari compiti esercitati dal personale.

- L'oggetto della prestazione, altamente qualificata, riferita al progetto, programma, obiettivo o fase di esso esplicitamente indicati;
- Il termine e le modalità di presentazione delle domande;
- I titoli e i requisiti soggettivi richiesti per la prestazione;
- Le modalità e i criteri di scelta comparativa che saranno adottati (es. esame dei curricula; esame dei curricula con successivo colloquio; valutazione dei titoli e successiva verifica delle capacità professionali attraverso test, ecc.);
- Il compenso complessivo lordo previsto;
- Ogni altro elemento utile per l'attivazione della forma contrattuale di cui trattasi.

L'avviso per la procedura comparativa sarà reso pubblico mediante:

- a) pubblicazione all'Albo pretorio dell'Ente per un periodo di tempo non inferiore a 10 giorni e non superiore a 30 giorni;
- b) pubblicazione sul sito Web dell'Ente per lo stesso periodo di pubblicazione all'Albi pretorio;
- c) altre forme di pubblicizzazione che potranno essere stabilite dal Responsabile del Servizio competente.

Art. 8 - Modalità della selezione

Alla comparazione, nel rispetto dei criteri stabiliti nell'avviso di selezione, procederà il Responsabile del Servizio competente, tenuto conto dell'ambito operativo presso il quale dovrà essere svolta la prestazione lavorativa.

Per tale comparazione, il Responsabile del Settore potrà avvalersi, se lo riterrà opportuno di apposita commissione, secondo quanto stabilito nell'avviso di selezione.

Art. 9 - Formazione di un elenco degli idonei e adempimenti conseguenti

Al termine della procedura comparativa dovrà essere approvata e reso pubblico, dal Responsabile del Servizio competente, un elenco dei soggetti idonei, da cui saranno attinti i destinatari degli incarichi di collaborazione, secondo l'ordine decrescente dei punti attribuiti a ciascun candidato.

Il candidato sarà invitato alla stipula del contratto di prestazione lavorativa.

Il contratto dovrà, necessariamente, contenere:

- a) tipologia della prestazione;
- b) oggetto;
- c) modalità di esecuzione;

- d) **responsabilità;**
- e) **durata e luogo della prestazione;**
- f) **compenso;**
- g) **recesso;**
- h) **risoluzione del rapporto di lavoro;**
- i) **risoluzione delle controversie;**
- j) **clausola di esclusività/non esclusività;**
- k) **le condizioni, le modalità di dettaglio, la tempistica/il cronoprogramma della prestazione da rendere;**
- l) **le altre clausole ritenute necessarie per il raggiungimento del risultato atteso dall'ente;**
- m) **l'autorizzazione al trattamento dei dati personali.**

Art. 10 - Pubblicità degli incarichi<sup>5</sup>

**Sul sito web dell'ente devono essere pubblicati, obbligatoriamente tutti i provvedimenti di conferimento degli incarichi, completi delle seguenti indicazioni:**

- **indicazione del/dei soggetto/i percettore/i;**
- **ragione dell'incarico;**
- **ammontare erogato.**

**In caso di omessa pubblicazione, la liquidazione del corrispettivo per gli incarichi di collaborazione o consulenza costituisce illecito disciplinare e determina responsabilità erariale del responsabile del settore preposto.**

**Resta fermo l'obbligo di comunicare al Dipartimento della funzione pubblica, in via telematica, tempestivamente, i dati relativi a tutti gli incarichi conferiti o autorizzati a qualsiasi titolo.**

Art. 11 - Efficacia degli incarichi di consulenza dopo la pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente

**I contratti di consulenza sono efficaci a decorrere dalla data di pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione<sup>6</sup> dei seguenti elementi:**

- a) **nominativo del consulente;**

<sup>5</sup> L'art. 3, comma 54 della Legge n. 244/2007 ha modificato l'obbligo di pubblicazione degli elenchi degli incarichi affidati dalle pubbliche amministrazioni. L'obbligo era già disciplinato dall'art. 1, comma 127 della Legge n. 662/1996. A questo obbligo di pubblicazione soggiacciono tutti gli incarichi conferiti a soggetti estranei alla stessa amministrazione, non riguarda solo quelli di consulenza, bensì tutti gli incarichi, sia quelli di collaborazione coordinata e continuativa, sia quelli di lavoro autonomo. In questo caso, in mancanza di specifica disposizione, la pubblicazione può essere anche successiva al conferimento.

<sup>6</sup> L'art. 1, comma 18, della Legge n. 244/2007 non specifica quando debba essere pubblicata la notizia del conferimento dell'incarico sul sito internet dell'ente, si limita a precisare che il contratto potrà produrre tutti gli effetti previsti solo dopo l'avvenuta pubblicazione.

- b) **oggetto dell'incarico;**
- c) **compenso.**

Art. 12 - Trasmissione atti di conferimento di incarichi alla Corte dei conti

**Gli atti di conferimento di incarichi per i quali è previsto un compenso superiore a € 5.000,00 devono, inoltre, essere trasmessi alla Corte dei conti – sezione regionale competente – per l'esercizio del controllo successivo alla gestione.**

Art. 13 - Casi in cui si può escludere il ricorso alla procedura comparativa

**La procedura selettiva potrà non essere effettuata, e l'incarico, quindi, potrà essere conferito direttamente, previa determinazione a contrattare ex art. 192, D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 da parte del Dirigente competente, nei seguenti casi:**

- a) **tipologia di prestazioni di lavoro di natura tecnica o artistica o culturale per la quale non è possibile effettuare una comparazione tra più soggetti in quanto l'attività richiesta può essere garantita solo ed esclusivamente da un determinato soggetto, essendo strettamente connessa alla capacità e all'abilità di un determinato soggetto;**
- b) **attività di docenza, formativa, o di conferenziere, per la quale non è possibile effettuare una comparazione tra più soggetti in quanto l'attività richiesta è strettamente connessa alla capacità e all'abilità di un determinato soggetto, dotato di idoneo e specifico "curriculum e competenza specialistica in materia";**
- c) **prestazioni lavorative di tipo complementari, non comprese nell'incarico principale già conferito, di norma, a seguito di esperimento di procedura comparativa, qualora motivi sopravvenuti ne abbiano determinato la necessità per il risultato finale complessivo. In tal caso l'attività complementare potrà essere affidata, senza ulteriore selezione comparativa, a condizione che non possa essere separata da quella originaria, senza recare pregiudizio agli obiettivi o ai programmi perseguiti con l'incarico originario;**
- d) **tipologia di prestazioni per le quali trova applicazione una normativa speciale di settore (es. incarichi da conferire ai sensi del D.Lgs. n. 50/2016, ecc.).**

*[Nelle ipotesi di cui al periodo precedente, lettera b) è consentito l'affidamento dell'incarico in via diretta solo nel caso in cui il compenso da corrispondere non sia superiore a € ..... al netto degli oneri riflessi, etc.<sup>7</sup>]*

---

<sup>7</sup> Si rimette alla libera determinazione dell'ente stabilire un eventuale limite massimo di importo, nel caso in esame. Rientra nella discrezionalità dell'ente stabilire altri o diverse ipotesi per le quali si decida di non ricorrere alla procedura comparativa.

Nell'atto di affidamento dell'incarico il Responsabile del Servizio indica le motivazioni che hanno determinato la scelta del contraente.

Ad esclusione della suddetta modalità di individuazione dell'incaricato, tutte le restanti disposizioni del presente regolamento trovano compiuta applicazione.

Art. 14 - Rinvio a norme di settore

**Per quanto non previsto dal presente regolamento, si rinvia alle norme di settore che disciplinano specifiche materie e in modo particolare per gli aspetti previdenziali, assistenziali, fiscali, assicurativi si rinvia alla relativa normativa.**

**COMUNE DI PIEVE DEL GRAPPA**

Provincia di Treviso

Sede: via IV Novembre - Crespano n°31 – 31017 PIEVE DEL GRAPPA

**REGOLAMENTO  
DELL'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE AI SENSI DEGLI ARTT. 13 E SEGUENTI  
CCNL "FUNZIONI LOCALI" DEL 21.5.2018**

Approvato con deliberazione del Commissario Prefettizio  
con i poteri della Giunta comunale n. 53 del 16.05.2019

## **INDICE**

### **TITOLO I – LE FINALITA', LE DEFINIZIONI, LE TIPOLOGIE**

**Art. 1 - Le finalità**

**Art. 2 – le disposizioni generali**

**Art. 3 - Le definizioni**

**Art. 4 - Le tipologie**

**Art. 5 – Funzioni e responsabilità**

### **TITOLO II – L' ISTITUZIONE E LA REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**Art. 6 – La procedura di istituzione**

**Art. 7 – La procedura di revoca della posizione organizzativa istituita**

### **TITOLO III – LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO**

**Art. 8 – La metodologia di graduazione**

**Art. 9 - Il trattamento economico accessorio**

### **TITOLO IV – IL CONFERIMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**Art. 10 - I destinatari degli incarichi**

**Art. 11 - La procedura di conferimento degli incarichi**

**Art. 12 – La procedura di revoca degli incarichi**

**Art. 13 – La sostituzione in caso di assenza**

**Art. 14 – Le disposizioni transitorie**

**Art. 15 – Entrata in vigore**

## TITOLO I – LE FINALITA', LE DEFINIZIONI, LE TIPOLOGIE

### Art. 1 LA FINALITA'

1. La presente disciplina è finalizzata a definire nel Titolo II e III la procedura di istituzione e revoca delle posizioni organizzative, nonché la metodologia di graduazione e valutazione della complessità organizzativa, fase propedeutica a quella contenuta nel Titolo IV che riguarda la procedura di conferimento e revoca degli incarichi di responsabilità, nonché la sostituzione in caso di assenza dei titolari delle posizioni organizzative.
2. In conformità ai principi enunciati nel vigente Regolamento dei Servizi e degli Uffici, la disciplina è finalizzata all'attribuzione degli incarichi di posizione organizzativa in base a criteri oggettivi che tengano conto del reale grado di responsabilità gestionale, complessità organizzativa e livello di specializzazione richiesto, nonché delle competenze assegnate, nella considerazione del fondamentale ruolo strategico rivestito da dette figure "c.d. apicali" sul piano organizzativo – funzionale.

### Art. 2 LE DISPOSIZIONI GENERALI

1. L'ammontare complessivo delle risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative sono a carico del Bilancio, determinate secondo quanto stabilito dall'art. 67, comma 1 del CCNL 21.5.2018.
2. L'eventuale incremento delle risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative è oggetto di contrattazione decentrata ex art. 7, comma 4, lettera u) CCNL 21.5.2018, ove implicante una riduzione del fondo di cui all'art. 67 su citato, al fine dell'osservanza dei limiti normativi relativi al contenimento della spesa di personale afferente alla componente accessoria.

### Art. 3 LE DEFINIZIONI

1. "istituzione motivata della posizione organizzativa": individuazione nell'ambito dell'Ente delle posizioni di lavoro che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, come definite dalla contrattazione collettiva nazionale;
2. "revoca motivata della posizione organizzativa": revisione organizzativa che comporti il venir meno della posizione organizzativa istituita;
3. "conferimento motivato dell'incarico di posizione organizzativa": individuazione del soggetto idoneo alla copertura della posizione organizzativa, a seguito della procedura definita dalla presente disciplina;
4. "revoca motivata dell'incarico di posizione organizzativa": ritiro dell'incarico conferito di copertura della posizione organizzativa;
5. "complessità organizzativa": complessità della posizione di lavoro, determinata dal valore dei parametri di valutazione di cui alla metodologia definita dalla presente disciplina;
6. "alta professionalità": posizione di lavoro che comporta anche l'iscrizione in albi professionali, che richiedono elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli di livello universitario ovvero attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative.
7. "retribuzione di posizione": trattamento accessorio determinato dal livello di complessità organizzativa assegnata alla posizione di lavoro a seguito dell'applicazione della metodologia definita dalla presente disciplina;

8. "retribuzione di risultato": trattamento accessorio determinato – nella misura massima attribuibile delle risorse destinate dalla contrattazione decentrata – a seguito di valutazione annuale, secondo la metodologia del vigente sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente;
9. "scheda di analisi": scheda descrittiva della posizione di lavoro e della sua complessità organizzativa o dei contenuti di alta professionalità.

#### Art. 4 LE TIPOLOGIE

1. Le posizioni organizzative sono ricondotte a due (2) tipologie, opportunamente distinte in base alla natura delle funzioni svolte:
  - a. posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (c.d. di struttura);
  - b. posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità correlate al possesso di titoli di studio universitari e/o alla iscrizione ad albi professionali, ovvero a consolidata esperienza lavorativa (c.d. Professionali o knowledge worker).

#### ART. 5 FUNZIONI E RESPONSABILITA'

1. L'incarico di posizione organizzativa comporta la direzione degli Uffici e dei Servizi, secondo i criteri e le norme dettate dagli Statuti e dai regolamenti, nonché nell'ambito degli obiettivi e programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, l'esercizio delle funzioni di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria di cui all'art. 107, commi 2 e 3 TUEL (D.Lgs n. 267/2000).
2. Agli incaricati di posizioni organizzative, a titolo esemplificativo, competono i seguenti compiti:
  - a. l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi che impegnano l'amministrazione all'esterno nel settore di competenza, ivi compresi i provvedimenti concessori ed autorizzativi, nonché i relativi atti di autotutela, ex art. 6, legge n. 241/1990;
  - b. la formulazione della proposta agli organi di direzione politica di atti di programmazione e/o di pianificazione e di regolamenti;
  - c. l'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti d'ufficio cui sono preposti anche al fine dell'elaborazione del Piano di Fabbisogno triennale di Personale ex art. 6. D.Lgs n. 165/2001;
  - d. l'adozione del parere di regolarità tecnica sulle proposte di deliberazione di Giunta o di Consiglio;
  - e. la formulazione della richiesta agli organi di governo competenti di interventi di correzione dei bilanci, nonché del piano esecutivo di gestione;
  - f. la razionalizzazione, standardizzazione e semplificazione della metodologia di lavoro;
  - g. l'adozione del provvedimento disciplinare del rimprovero verbale e le segnalazioni in materia all'ufficio competente, fatto salvo il rimprovero verbale;
  - h. la valutazione finale del personale finale, nel rispetto del principio del merito, ai fini della corresponsione dei correlati bonus di performance e ai fini della progressione economica orizzontale;

- i. la stipulazione dei contratti;
  - j. la responsabilità complessiva della struttura e l'assegnazione della responsabilità di procedimento ai propri collaboratori;
  - k. esercita in materia di conclusione dei procedimenti amministrativi i poteri sostitutivi in caso di inerzia dei responsabili di procedimento individuati, ai sensi dell'art. 2, comma 9 bis, della Legge n.241/90.
3. L'incarico di posizione organizzativa di alta professionalità comporta, secondo i criteri e le norme dettate dagli Statuti e dai regolamenti, nonché nell'ambito degli obiettivi e programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, le seguenti funzioni e responsabilità di elevato prodotto e risultato:
- a. gestione e responsabilità delle attività e/o dei progetti assegnati, con contenuti ed obiettivi, di particolare rilevanza e prestigio;
  - b. attività di studio e ricerca caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza
  - c. esercizio delle funzioni di consulenza legale e/o di rappresentanza e assistenza in giudizio dell'Ente;
  - d. quant'altro previsto per le Posizioni Organizzative, in quanto compatibile, tenuto conto della prevalenza del contenuto dell'incarico di carattere professionale, personale ed individuale.

## TITOLO II – L' ISTITUZIONE E LA REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### Art. 6

#### LA PROCEDURA DI ISTITUZIONE

1. La Giunta Comunale adotta l'atto con il quale vengono istituite le Posizioni Organizzative e la relativa pesatura.

### Art. 7

#### LA PROCEDURA DI REVOCA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA ISTITUITA

1. La posizione organizzativa istituita con le modalità di cui all'articolo precedente, può essere revocata in occasione di processi di riorganizzazione o, comunque, per esigenze organizzative riconducibili al venir meno delle motivazioni di necessità e/o opportunità di mantenimento della posizione di lavoro stessa.
2. La revoca della posizione organizzativa istituita comporta automaticamente la decadenza dell'incarico di responsabilità conferito sulla posizione di lavoro, anticipatamente alla scadenza naturale.

## TITOLO III – LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

### Art. 8 - LA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE

1. La graduazione della complessità organizzativa delle posizioni organizzative e delle alte professionalità avviene sulla base dei seguenti criteri:
  - a. rilevanza strategica della posizione rivestita;
  - b. preminenza dell'autonomia delle funzioni svolte a diretta rilevanza esterna con responsabilità gestionali e amministrative

- c. complessità ed eterogeneità di compiti riconducibili a diversi ambiti settoriali, correlati a pluralità di responsabilità procedurali;
- d. complessità dell'attività di coordinamento delle risorse umane, di indirizzo e di vigilanza;
- e. intensità delle relazioni con soggetti esterni ed organi istituzionali;
- f. gestione e promozione di innovazioni procedurali o tecnologiche.

2. Il valore della posizione organizzativa istituita è determinata e attribuita dal Sindaco con decreto , secondo i criteri di cui alla scheda di analisi allegata A) della presente disciplina, tra minimo di euro 5.000,00 ed un massimo di 16.000,00 secondo la seguente graduazione:

punteggio attribuito alla posizione organizzativa	Valore economico	
Da 0 a 30 punti	Non riconoscimento della posizione organizzativa	
Da 31 a 40 punti	Minimo 5.000,00	massimo 5.900,00
Da 41 a 50 punti	Minimo 6.000,00	massimo 7.900,00
Da 51 a 60 punti	Minimo 8.000,00	massimo 9.900,00
Da 61 a 70 punti	Minimo 10.000,00	massimo 11.900,00
Da 71 a 80 punti	Minimo 12.000,00	massimo 13.900,00
Da 81 a 90 punti	Minimo 14.000,00	massimo 14.900,00
Da 91 a 100 punti	Minimo 15.000,00	massimo 16.000,00

3. In caso di assenza nell'Ente di personale di categoria giuridica D, con incarichi a dipendenti di categoria C e B di cui all'art. 13, comma 2, lett.a del CCNL 21.05.2018 Il valore della posizione organizzativa è determinato e attribuito con decreto del Sindaco, secondo i criteri di cui alla scheda di analisi allegata B) della presente disciplina, tra minimo di euro 3.000,00 ed un massimo di 9.500,00 secondo la seguente graduazione:

punteggio attribuito alla posizione organizzativa	Valore economico	
Da 0 a 30 punti	Non riconoscimento della posizione organizzativa	
Da 31 a 41 punti	Minimo 3.000,00	massimo 4.300,00
Da 42 a 51 punti	Minimo 4.400,00	massimo 6.000,00
Da 52 a 61 punti	Minimo 6.100,00	massimo 7.700,00
Da 61 a 70 punti	Minimo 7.800,00	massimo 9.500,00

4. Nell'ipotesi di conferimento ad un dipendente già titolare di posizione organizzativa di altro incarico di posizione organizzativa ad interim, per la durata dello stesso, al medesimo dipendente compete un ulteriore importo di retribuzione di risultato, tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché sulla base del raggiungimento degli obiettivi definiti nell'atto di attribuzione dell'incarico, nella misura percentuale dal 15% al 25% del valore della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa ricoperta ad interim, nei limiti delle risorse complessivamente destinate al finanziamento delle posizioni organizzative ex art. 15, comma 5, CCNL del 21.5.2018.
5. Nell'ipotesi di conferimento di un incarico di posizione organizzativa a dipendenti con rapporto di lavoro subordinato, mediante l'utilizzo a tempo parziale ai sensi degli artt. 13 e 14 del CCNL 22.1.2004 o per servizi in convenzione a norma dell'art. 30 del D.lgs n. 267/2000, secondo la disciplina contenuta nell'art. 17 del CCNL 21.5.2018, il valore della retribuzione di posizione determinata ai sensi dei precedenti commi, tenuto conto della maggiore gravosità della prestazione svolta in diverse sedi, può essere incrementato di un valore percentuale che dovrà essere definito nell'atto di attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa, per un importo non superiore al 30% del valore della stessa nei limiti delle risorse complessivamente destinate al finanziamento delle posizioni organizzative ex art. 15, comma 5, CCNL del 21.5.2018.

#### Art. 9

### IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare di posizione organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato ed è finanziato attraverso le risorse del bilancio ex art. 15, comma 5, CCNL 21.5.18.
2. Il trattamento accessorio del personale titolare di posizione organizzativa assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario, secondo la disciplina della vigente contrattazione collettiva nazionale, ad eccezione dei compensi espressamente previsti dall'art. 18 del CCNL 21.5.2018.
3. Per gli incarichi di posizione di direzione di unità organizzativa e di alta professionalità, l'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di Euro 5.000,00 ad un massimo di euro 16.000,00 annui lordi per tredici mensilità, secondo le modalità di graduazione stabilite dall'art. 8 della presente disciplina, in rapporto alle tipologie di posizioni organizzative.
4. L'Ente destina annualmente alla retribuzione di risultato delle posizioni organizzative una quota a partire dal 15%, (art. 14 c. 1 del CCDI), delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative, ed è definita in sede di graduazione della posizione organizzativa, nei valori individuati dall'Ente.
5. La retribuzione di risultato è corrisposta previa valutazione annuale dei soggetti competenti sulla base del vigente sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente.

## TITOLO IV – IL CONFERIMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### Art. 10

### I DESTINATARI DEGLI INCARICHI

1. La titolarità della posizione organizzativa può essere attribuita, oltre che a dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, a dipendenti assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato ex art. 50 CCNL 21.5.2018 o secondo le previsioni di cui

all'art. 110, commi 1 e 2 Dlgs n. 267/2000, inquadrati nella categoria D del sistema di classificazione del personale.

2. I dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale non possono essere incaricati di posizione organizzativa (fatti salvi gli incarichi attribuiti per specifiche esigenze organizzative di ordine temporaneo a personale con rapporto di lavoro a tempo parziale di durata non inferiore al 50% del rapporto a tempo pieno, come previsto dall'art. 53, comma 3, CCNL 21.5.2018 per gli enti privi di dirigenza).
3. E' possibile conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a dipendenti con rapporto di lavoro subordinato di cui al comma 1 di altri enti, mediante l'utilizzo a tempo parziale ai sensi degli artt. 13 e 14 del CCNL 22.1.2004 o per servizi in convenzione a norma dell'art. 30 del D.Lgs n. 267/2000, secondo la disciplina contenuta nell'art. 17 del CCNL 21.5.2018.

#### Art. 11

#### LA PROCEDURA DI CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi di posizione organizzativa, sono conferiti ai responsabili di settore, tenendo conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati nel programma amministrativo ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini, dei requisiti culturali posseduti, e delle capacità professionali del singolo dipendente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'Ente e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate, purchè attinenti al conferimento dell'incarico.
2. Il Sindaco, conferisce l'incarico mediante atto scritto e motivato
3. L'atto di conferimento contiene le attribuzioni di funzioni e responsabilità, gli obiettivi da realizzare, la retribuzione prevista, la durata, il conferimento di eventuali risorse, nonché i sostituti, in caso di assenza o impedimento temporaneo nell'esercizio delle funzioni di posizione organizzativa.
4. L'affidamento dell'incarico di posizione organizzativa può essere conferito a soggetti esterni, per servizi in convenzione di cui all'art. 30 del D.Lgs. 267/2000 o mediante utilizzo a tempo parziale ex art.14 del CCNL 2002/2005, fermi restando i requisiti richiesti per la posizione di lavoro da ricoprire, nonché mediante stipulazione di contratti a tempo determinato ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. 267/2000, comma 1, ovvero con contratti stipulati ai sensi del comma 2, al di fuori della dotazione organica, nei limiti delle percentuali consentite dalla normativa vigente, in possesso di particolare e comprovata professionalità non rinvenibile nei ruoli dell'Ente ex art. 19, comma 6, D.lgs n. 165/2001.
5. L'incarico di responsabile apicale, titolare di posizione organizzativa viene conferito per un periodo di norma non superiore a tre (3) anni; fatto salvo quanto previsto al successivo art. 12. Detti incarichi non richiedono accettazione.
6. La durata degli incarichi, non può avere durata inferiore di anni uno, e ciò in quanto strettamente connessa alla corrispondente durata delle attività o dei progetti da svolgere.
7. Gli incarichi di posizione organizzativa sono rinnovabili con atto scritto e motivato. In tal caso si prescinde dalla selezione per titoli e colloquio.

#### Art. 12

#### LA PROCEDURA DI REVOCA DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza del termine fissato nell'atto di conferimento, con atto scritto e motivato del Sindaco, in relazione a intervenuti mutamenti

organizzativi come regolato nell'art. 7 o in conseguenza di valutazione negativa della performance.

2. La valutazione negativa della performance si considera tale se inferiore al 50% del punteggio massimo attribuibile secondo il sistema di valutazione in uso. (sistema di valutazione in uso non superiore al 14,99 "non adeguato al ruolo")
3. La formalizzazione della revoca dell'incarico di posizione organizzativa per valutazione non positiva dovrà essere preceduta, nel rispetto del contraddittorio, dall'acquisizione delle controdeduzioni del dipendente, che potrà essere assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.
4. Per quanto attiene alla procedura di contestazione alla valutazione negativa si rinvia al vigente sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di posizione organizzativa e del personale dipendente non titolare di posizione organizzativa.

#### Art. 13

##### LA SOSTITUZIONE IN CASO DI ASSENZA

1. In caso di assenza o di impedimento temporaneo del responsabile di Posizione Organizzativa, le funzioni vengono svolte da altro titolare di Posizione Organizzativa o dal Segretario comunale, come stabilito nel provvedimento di conferimento dell'incarico.
2. In caso di assenza superiore a 4 mesi, che comporti la sospensione della retribuzione di posizione, il responsabile della Posizione Organizzativa può essere provvisoriamente sostituito con disposizione formale, con altro dipendente di categoria D.
3. Nell'ipotesi di cui al comma 2, al sostituto spetta la retribuzione di posizione nel valore della Posizione Organizzativa sostituita e la retribuzione di risultato riferita al periodo temporale della sostituzione, nei limiti di quella non corrisposta al sostituito, a seguito di valutazione annuale.
4. La sostituzione del responsabile di Posizione Organizzativa può avvenire anche mediante l'attribuzione delle funzioni *ad interim* ad un altro titolare di Posizione Organizzativa, tenuto conto dei carichi di lavoro e dei requisiti soggettivi previsti dalla presente disciplina, al quale compete il riconoscimento della retribuzione di risultato prevista dall'art. 8, comma 4 della presente disciplina.

#### Art. 14

##### LE DISPOSIZIONI TRANSITORIE

1. Gli incarichi di posizione organizzativa di cui all'art. 8 del CCNL 31.3.1999 e all'art. 10 del CCNL del 22.1.2004, già conferiti e ancora in atto, proseguono e possono essere prorogati fino alla definizione del nuovo assetto delle posizioni organizzative, successivo all'attuazione delle procedure e dei relativi criteri di cui alla presente disciplina e comunque non oltre il 20.05.2019.

#### Art. 15

##### ENTRATA IN VIGORE

Il presente regolamento entrerà in vigore a decorrere dal giorno successivo a quello della sua pubblicazione all'albo pretorio.

<b>Allegato A Scheda di Analisi ai fini della graduazione del valore economico della Posizione Organizzativa CAT .D</b>				
<b>Denominazione della Posizione Organizzativa</b> _____				
<b>Collocazione organizzativa servizio</b> _____				
Criteria di valutazione	Descrizione	Peso criteri	Fino a max	Punti attribuiti
Rilevanza strategica della posizione rivestita	Esprime il livello di intervento della posizione organizzativa nella realizzazione degli obiettivi generali dell'Ente	È responsabile di istruttorie in atti strategici per l'ente = da 15 fino a 20; E' responsabile di istruttorie di atti rilevanti per l'ente = da 8 a 15 Contribuisce all'istruttoria di atti rilevanti per l'ente = da 0 fino a 8	<b>20</b>	
Preminenza dell'autonomia delle funzioni svolte a diretta rilevanza esterna con responsabilità gestionali ed amministrative	Esprime il grado di responsabilità della posizione di natura amministrativa, civile e penale	alta da 13 a 20 media da 7 a 12 bassa da 1 a 6	<b>20</b>	
Complessità ed eterogeneità di compiti riconducibili a diversi ambiti settoriali correlati a pluralità di responsabilità procedurali	Esprime il grado di poliedricità richiesto nell'assolvimento dei compiti in ragione del numero di funzioni di natura specialistica svolti	Funzione caratterizzante: di natura gestionale = fino a 5 di tipo organizzativo = fino a 5 di tipo progettuale = fino a 5 di tipo erogativo (servizi) = fino a 5	<b>20</b>	
Complessità dell'attività di coordinamento delle risorse umane, di indirizzo e di vigilanza	Livello di difficoltà nel coordinamento determinato dall'entità delle risorse umane e tipologia di attività	alta da 11 a 15, media da 6 a 10, bassa da 1 a 5	<b>15</b>	
Intensità delle relazioni con soggetti esterni ed organi istituzionali	Relazioni con i settori/organi dell'ente (politici, revisori, organismo di valutazione, commissioni) e con i soggetti esterni (studi legali, enti pubblici, OO.SS)	Rapporti con soggetti rilevanti per cariche rivestite; provvedimenti di competenza di rilevante impatto; iniziative di comunicazione rapporti con il pubblico:  intensità alta da 11 a 15, intensità media da 6 a 10, intensità bassa da 1 a 5	<b>15</b>	
Gestione e promozione di innovazioni procedurali o tecnologiche	Livello di attività propositiva e di adattamento rispetto alle innovazioni di progetto	I principali processi non hanno carattere di ripetitività da 7 a 10;  I processi sono in minima parte standardizzati da 4 a 6;  I processi sono in gran parte standardizzati da 1 a 3	<b>10</b>	
		Totale punti	<b>100</b>	

<b>Allegato B Scheda di Analisi ai fini della graduazione del valore economico della Posizione Organizzativa CAT C-B</b>				
<b>Denominazione della Posizione Organizzativa</b> _____				
<b>Collocazione organizzativa servizio</b> _____				
Criteria di valutazione	Descrizione	Peso criteri	Fino a max	Punti attribuiti
Rilevanza strategica della posizione rivestita	Esprime il livello di intervento della posizione organizzativa nella realizzazione degli obiettivi generali dell'Ente	È responsabile di istruttorie in atti strategici per l'ente = da 10 fino a 20; E' responsabile di istruttorie di atti rilevanti per l'ente = da 5 a 10 Contribuisce all'istruttoria di atti rilevanti per l'ente = da 0 fino a 5	<b>20</b>	
Preminenza dell'autonomia delle funzioni svolte a diretta rilevanza esterna con responsabilità gestionali ed amministrative	Esprime il grado di responsabilità della posizione di natura amministrativa, civile e penale	alta da 8 a 10  media da 5 a 8  bassa da 1 a 5	<b>10</b>	
Complessità ed eterogeneità di compiti riconducibili a diversi ambiti settoriali correlati a pluralità di responsabilità procedurali	Esprime il grado di poliedricità richiesto nell'assolvimento dei compiti in ragione del numero di funzioni di natura specialistica svolti	Funzione caratterizzante: di natura gestionale = fino a 5 di tipo organizzativo = fino a 5 di tipo erogativo (servizi) = fino a 5	<b>15</b>	
Complessità dell'attività di coordinamento delle risorse umane, di indirizzo e di vigilanza	Livello di difficoltà nel coordinamento determinato dall'entità delle risorse umane e tipologia di attività	Da 4 a 6 dipendenti: da 3 a 5  Da 1 a 3 dipendenti: da 1 a 2	<b>5</b>	
Intensità delle relazioni con soggetti esterni ed organi istituzionali	Relazioni con i settori/organi dell'ente (politici, revisori, organismo di valutazione, commissioni) e con i soggetti esterni (studi legali, enti pubblici, OO.SS)	Rapporti con soggetti rilevanti per cariche rivestite; provvedimenti di competenza di rilevante impatto; iniziative di comunicazione rapporti con il pubblico:  intensità alta da 5 a 10,  intensità media da 3 a 5,  intensità bassa da 1 a 3	<b>10</b>	
Gestione e promozione di innovazioni procedurali o tecnologiche	Livello di attività propositiva e di adattamento rispetto alle innovazioni di progetto	I principali processi non hanno carattere di ripetitività da 7 a 10;  I processi sono in minima parte standardizzati da 4 a 6;  I processi sono in gran parte standardizzati da 1 a 3	<b>10</b>	
		<b>TOTALE PUNTI</b>	<b>70</b>	

# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE **ORGANIZZATIVA E** INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI**

- Parte 1: Contenuti del Sistema di Valutazione della performance individuale e organizzativa
- Parte 2: Sintesi della valutazione dei comportamenti/competenze
- Parte 3: Sintesi della valutazione degli obiettivi e valutazione complessiva della Performance individuale
- **Parte 4: La Valutazione della performance organizzativa**

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## PARTE 1: CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE **ORGANIZZATIVA E** INDIVIDUALE

### 1.1 PREMESSA METODOLOGICA

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata “valutazione”. Il compito di valutare rappresenta l’aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

La valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L’assunto etico della valutazione è il seguente:

- \* la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell’organizzazione che della persona;
- \* essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- \* essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L’assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- \* i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- \* pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- \* la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- \* la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- \* il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- \* il Potenziamento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all’universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **valutazione delle prestazioni o performance individuali**.

### LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

**Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate.** Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l’occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

### **FREQUENZA**

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

### **TECNICA**

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del **COMPORTAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **RISULTATI**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

### **RESPONSABILITA'**

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altre aree.

### **REVISIONE**

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

Diventa centrale il ruolo dell'Organismo di Valutazione e di coordinamento dei valutatori dal Segretario Generale, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

### **COMUNICAZIONE**

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su: risultati attesi, risultati conseguiti, problemi gestionali, sviluppo delle prestazioni.

### **DESTINATARI**

Il sistema di valutazione riguarda il personale Dirigente/Titolari di Posizione Organizzativa e il personale dipendente.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## **1.2 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti. Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'ente.

## **1.3 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

### **A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**

La metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata agli obiettivi organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Posizioni Organizzative e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di Performance organizzativa;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di Performance individuale.

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (**Rendimento**

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

**qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica)** che saranno specificati di seguito.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D e i titolari di posizione organizzativa/dirigenti).

### **Valutazione dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa**

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documento affine
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale
- Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

La valutazione degli obiettivi, si associa poi, dal punto di vista giuridico, al concetto di Performance organizzativa, prevista dal D.Lgs. n. 150/2009, così come integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

### **Valutazione dei dipendenti**

#### ***NOTA PER GLI ENTI:***

***Per i dipendenti si potrà scegliere una ipotesi semplificata (Ipotesi A), in cui i dipendenti sono valutati su comportamenti/competenze e sul loro contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di riferimento, o un ipotesi assimilabile (Ipotesi B) a quella dei dirigenti/P.O. in cui sono valutati anche su obiettivi (preferibilmente collegati con quelli attribuiti al dirigente/ titolare di posizione organizzativa) specificatamente attribuiti. Per la scelta si rimanda al Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi adottato dall'ente.***

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

#### **Ipotesi A:**

- a) **contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati;

#### **Ipotesi B:**

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

- a) **raggiungimento di specifici obiettivi** (in numero ridotto) preferibilmente collegati con quelli attribuiti al dirigente/ titolare di posizione organizzativa.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Si potranno avere o obiettivi derivati dal PEG (Obiettivi "gestionali" e "Obiettivi "esecutivi/attività) o (in caso in cui il PEG non comprende attività operative su cui opera il personale) obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente.

b) ai comportamenti organizzativi e competenze dimostrate.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in particolare il Programma di Mandato e i Programmi previsti nella Relazione sul bilancio preventivo (DUP).

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

## **Performance organizzativa e individuale**

L'Art. 68 (Fondo risorse decentrate) nel CCNL 2016-2018 comparto enti locali, prevede che le risorse (definite dall'art. 67 del CCNL) rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate, tra l'altro ai seguenti utilizzi:

- a) premi correlati alla **performance individuale**;
- b) premi correlati alla **performance organizzativa**;

### **Performance individuale: La metodologia di valutazione della Marca Trevigiana**

L'introduzione, per la prima volta in un contratto collettivo di questa terminologia pone la necessità di interpretarla, alla luce della Metodologia di valutazione della Performance, adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana.

**La Metodologia di valutazione della Performance, adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana si associa in modo completo con la dimensione della Performance individuale.**

Da sempre la nostra metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata ai risultati organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Posizioni Organizzative e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di **Performance di settore/unità organizzativa**;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di **Performance individuale**.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Per questo la metodologia può, anche, contenere la dimensione della Performance organizzativa e risolvere la doppia richiesta contrattuale.

Viceversa, per definire la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità. Si veda al riguardo il paragrafo successivo

## **B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI**

**In generale, gli obiettivi rappresentano:**

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

**La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo.**

**Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche, in particolare si ricorda il percorso: P.di M., Relazione al Bilancio e P.E.G.**

### **Requisiti degli obiettivi:**

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

### **C) GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO**

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

#### **Processo per l'identificazione di un obiettivo**

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- **Definizione degli obiettivi (che andranno a far parte del sistema di valutazione della Performance) attraverso appositi incontri tra Sindaco/Giunta e Dirigenti/Titolari di Posizioni Organizzative, anche con il supporto tecnico dell'Organismo di Valutazione, al fine di descrivere in modo articolato e completo le principali finalità e risultati che l'organo di indirizzo vuole raggiungere nel corso del proprio mandato e nel periodo di riferimento.**
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica (oggi DUP), che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

#### **Indicatori**

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

**Tempificati e tempestivi.** L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.

**Validi.** Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.

**Affidabili.** Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

**Non ambigui.** L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.

**Misurabili.** Se un parametro non si può misurare non si può controllare.

**Completi.** Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.

**Rilevanti.** L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?

**Disponibili ed economici.** Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.

**Coerenti.** E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

**Predefiniti nella loro misura** – Non possono essere definiti solo sull'unità di misura e rinviare la verifica a posteriori del risultato qualunque esso sia.

### **Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi**

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti. La riorganizzazione è altresì opportuna quando alcuni obiettivi subiscono le variazioni che saranno trattate successivamente nel paragrafo della periodicità della valutazione.

#### **D) LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di linea.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

**"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa** dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

**"Valutare"** costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. **Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure;** tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza; la complessità effettiva del risultato da raggiungere; l'impatto sulla realtà di riferimento; la soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali ecc.

**Poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti** (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), **è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta.**

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se gli indicatori raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi e di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.
- **Valutare l'impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.**

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene previsto l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo". Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo;

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

### **La Valutazione Finale**

**Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta (espresso con l'utilizzo delle 5 fasce di valutazione), con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza/utenza finale e sul contesto di riferimento.**

**La valutazione finale espressa dall'Organismo di Valutazione poi si compone del grado di raggiungimento degli indicatori (espressa in centesimi), e si tradurrà per ogni singolo obiettivo, in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.**

#### **E) LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

##### **Le aree di valutazione della prestazione**

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

##### **a) Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti**

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovanetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

**b) Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici. Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

Relativamente al fattore **“Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale”**, ai fini della valutazione dei Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzative, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da **parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione)**.

**c) Capacità organizzative e di gestione**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

**d) Competenza professionale e capacità tecnica**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da produrre risultati di lavoro completi e di qualità; la competenza qualificare il bagaglio professionale acquisito, la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, attraverso l'esperienza professionale sviluppata. Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente. Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

## **1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE**

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione. Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita “Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione” sottoriportata:

**NOTA PER GLI ENTI: Vengono riportate due tabelle per la ponderazione dei fattori di valutazione a scelta degli enti, una con fattori diversi in relazione alle categorie ed una con fattori uguali indipendentemente dalla categoria professionale. L’ente dovrà scegliere una tabella. La successiva tabella “Ponderazione tra aree di valutazione in funzione delle categorie professionali” presenta percentuali puramente indicative.**

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

**PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE**

Cat.	Gruppi Professionali	Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	Dirigenti/Posizioni Organizzative	20	25	20	20	15	25	20	30	25	30	20	20	30	20	30	20	30
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
C	tutti i profili	20	25	30	25		30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
B	Coordinatore operai	20	25	30	25		25	35	20	20	40	25	35		15	20	40	25
A-B	tutti i profili	15	30	30	25		25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

**PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE INDIFFERENZIATA**

Cat.	Gruppi Professionali	Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	Dirigenti/Posizioni Organizzative	20	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
C	tutti i profili	25	25	25	25		25	25	25	25	34	33	33		25	25	25	25
B	Coordinatore operai	25	25	25	25		25	25	25	25	34	33	33		25	25	25	25
A-B	tutti i profili	25	25	25	25		25	25	25	25	34	33	33		25	25	25	25

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

**La valutazione finale della prestazione**

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)

I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

**Dove X + Y = 100 %**

**ESEMPIO :P(T) = P(A) \* 80% + P(B) \* 20%**

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

**PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI**

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Dirigenti/ Posizione Organizzativa
Comportamenti organizzativi/Competenze	80%	80%	70%	60%	45%
Obiettivi	20%	20%	30%	40%	55%

### Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. Per controllare tale fenomeno si consiglia di considerare, come punto di riferimento tecnico per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, le medie di valutazione della Marca Trevigiana fornite agli Organismi di Valutazione (la media si attesta attorno a 24,5).

“L'utilizzo di punteggi superiori a 28/30”, che evidenziano prestazioni superiori, statisticamente rare, rappresentano una straordinarietà in coerenza con il sistema che individua una declaratoria massima (si legga il sistema attentamente) associabile ai comportamenti e risultati eccezionali.

Infatti il sistema nasce per valorizzazione la prestazione lavorativa del personale già dalla fascia di valutazione C (adeguato al ruolo), che evidenzia una prestazione che risponde alle richieste di ruolo attese dall'organizzazione; per questo, la metodologia riserva alle fasce più alte prestazioni che superano le attese considerate adeguate dall'ente.

### Incidenza dei punteggi sui criteri per le progressioni orizzontali con eventuale modifica degli stessi.

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio in decimi di almeno 24/30, senza nessuna fattore sotto i 20/30.

Si precisa poi che il fattore 4 del sistema (Competenza professionale) diventa centrale ai fini della gestione delle progressioni orizzontali; la progressione orizzontale rappresenta infatti sviluppo di professionalità e competenza a parità di inquadramento contrattuale, e perciò si basa sulla evoluzione delle conoscenze e capacità tecniche.

Per questa ragione il dipendente interessato, per poter effettuare la progressione orizzontale, dovrà avere un punteggio di almeno 24/30 per il fattore 4.

### IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA MARCA TREVIGIANA FASCE DI VALUTAZIONE E IPOTESI DI POLITICHE RETRIBUTIVE

Al fine di creare una correlazione tra fasce e punteggi di valutazione e importi delle retribuzioni variabili, si possono avere due ipotesi (che permettono comunque una personalizzazione da parte dei singoli enti, in funzione delle scelte specifiche assunte nei singoli contesti):

#### Valutazione dei dipendenti senza P.O.

Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa		Alta	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A	B	C	D	E
	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguate al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Ipotesi 1							
<b>% Premio individuale</b>	<b>0</b>	<b>60% con punteggio almeno di 18/30</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>		
Ipotesi 2							
<b>Punteggi in trentesimi</b>	<b>0-14,99</b>	<b>15-19,99</b>	<b>20-23</b>	<b>24- 25,99</b>	<b>26-27</b>	<b>27,1- 28,99</b>	<b>29-30</b>
<b>% Premio individuale</b>	<b>0</b>	<b>60% con punteggio almeno di 18/30</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>

Costituiscono elementi per l'attribuzione della quota correlata alla performance individuale, oltre che le risultanze del sistema di valutazione, l'assunzione o la cessazione dal servizio in corso d'anno e l'eventuale rapporto a tempo parziale nonché l'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a \_\_\_\_, per la C a \_\_\_\_ e per la D a \_\_\_\_<sup>1</sup>.

### **Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa**

#### **Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

Sulle Posizioni organizzative il nuovo CCNL 2016-2018 prevede all'art. 15 comma 4:

4. Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Per questo si possono prevedere due correlazioni tra fasce e valore economico della retribuzione di risultato.

In questo caso, la percentuale di premio individuale dovrà essere rapportata alla percentuale di retribuzione massima prevista per ogni posizione organizzativa (es. se si prevede una retribuzione di risultato del 20% della somma di posizione e risultato, si potranno avere premi che vanno dal 60% al 100% di tale valore.

<b>Fasce di merito del decreto</b>	<b>Bassa</b>	<b>Media e Medio/Bassa</b>		<b>Alta</b>	
<b>Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:</b>	<b>A</b> Non adeguato al ruolo	<b>B</b> Non completamente adeguato	<b>C</b> Adeguato al ruolo	<b>D</b> Pienamente adeguato al ruolo	<b>E</b> Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
<b>Punteggi in trentesimi</b>	<b>0-14,99</b>	<b>15-19,99</b>	<b>20-25,99</b>	<b>26-28,99</b>	<b>29-30</b>
Ipotesi 1°					
<b>% Premio individuale</b>	<b>0</b>	<b>60% con punteggio almeno di 18/30</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Si ipotizza indice pari a 1 per la categoria A, 1,1 per la categoria B, 1,2 per la categoria C e 1,3 per la categoria D. In alternativa: indice pari a 1 per la categoria A, 1,25 per la categoria B, 1,5 per la categoria C e 1,75 per la categoria D. L'ente può sempre adottare percentuali proprie.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Ipotesi 2							
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-23	24-25,99	26-27	27,1-28,99	29-30
% Premio individuale	0	60% con punteggio almeno di 18/30	70%	80%	85%	95%	100%

### Personale Dirigente

In questo caso, si può applicare il modello di distribuzione per fasce di valutazione e di retribuzione previste per il personale dipendente, ma con esiti più selettivi, in considerazione del ruolo svolto.

**Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa			Alta		
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo		D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo	
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30		
Ipotesi 1							
% Premio individuale	0		75%	90%	100%		
Ipotesi 2							
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-23	24-25,99	26-27	27,1-28,99	29-30
% Premio individuale	0	0	60%	75%	85%	95%	100%

### Differenziazione dei premi:

Il CCNL 2016-2018 prevede poi uno specifico articolo relativo alla differenziazione dei premi:

#### **Art. 69 Differenziazione del premio individuale**

1. I dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.
3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Anche in questo caso, al fine di non snaturare la Metodologia del Centro Studi, si può semplicemente prevedere, in sede di contrattazione decentrata (Qualora si trovasse l'accordo tra le parti sulla applicazione di tale articolo) una delle seguenti ipotesi di lavoro:

**Ipotesi 1:** tale premio spetta a coloro che hanno un punteggio di valutazione complessivo superiore a 28 punti (ultimo livello dalla fascia D - Pienamente adeguato al ruolo) o di 29 punti (inizio della

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

fascia E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo), prevedendo poi che, nel caso in cui nessun dipendente raggiunga tali punteggi, non viene data applicazione a tale premio.

A parità di punteggio si terrà conto della media delle valutazioni del triennio precedente.

**Ipotesi 2:** si prevede una percentuale ridotta (es. 2-5% dei dipendenti) di personale che può accedere a tale premio, individuando i dipendenti che hanno punteggio maggiore e che siano almeno in fascia D - Pienamente adeguato al ruolo. A parità di punteggio si terrà conto della media delle valutazioni del triennio precedente.

## 1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma) o all'Organismo di valutazione (per Dirigenti e titolari di posizione organizzativa).

### **Durante il periodo di valutazione:**

- Il valutatore cercherà di esercitare una azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  - o motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  - o verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il valutatore annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

### **Al termine del periodo di valutazione:**

#### **Compilare la scheda**

Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

N.B. Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.

Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. **Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:**

- discutere fatti, dati, informazioni
- analizzare problemi e le loro cause
- definire possibilità di intervento

#### **La redazione della scheda di valutazione**

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Vi si procede compilando la scheda di valutazione. La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare il più possibile la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori;
- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

## **PARTE 2**

### **VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI/COMPETENZE**

**Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.**

Per la metodologia completa si rimanda all'Allegato Tecnico e al file di excel

**“Metodologia\_Valutazione\_scheda\_10\_2017”** che contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente, distinte per:

- Posizione organizzativa/Dirigente
- Cat. D
- Cat, C
- Cat, A - B

**Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01**

**Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09**

Data originale documento 2015

Ultimo aggiornamento 2 novembre 2018

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA:**

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Spirito di iniziativa	20		20	4,00
2. Orientamento ai risultati finali	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	15		20	3,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25		20	5,00
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	30		20	6,00
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	20		20	4,00
3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate.	20		20	4,00
4. Capacità di programmazione delle attività	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	20		20	4,00
4. Confini del ruolo professionale	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01**

**Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09**

Data originale documento 2015

Ultimo aggiornamento 2 novembre 2018

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI  
DIPENDENTI CATEGORIA D**

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20		20	4,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	20		20	4,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	20		20	4,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Capacità di coordinare il personale	20		20	4,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	25		20	5,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	25		20	5,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	<b>20,00</b>

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA C- B-A

Le ponderazioni di seguito riportate sono relative alla Categoria C; per le categorie B e A si rimanda al file di excel “Metodologia\_Valutazione\_scheda\_10\_2018”

#### a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

#### b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	35		20	7,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	15		20	3,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

#### c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	40		20	8,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

#### d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	15		20	3,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	25		20	5,00
3. Capacità professionale e tecnica	35		20	7,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## PARTE 3: SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### **Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa/Dirigenti**

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi potranno essere:

- Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documento affine;
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

**Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta, con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza e sul contesto di riferimento.**

**Al fine di creare un collegamento tra Valutazione della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.), si è provveduto a introdurre una ipotesi di scheda obiettivo (che potrà essere attribuita ai singoli Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa), che collega i due documenti. Gli enti potranno personalizzare tali schede con riferimento al numero di obiettivi che al contenuto di dettaglio.**

### **Valutazione dei dipendenti**

I dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati:

#### **Ipotesi A:**

a) **contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

#### **Ipotesi B:**

a) **raggiungimento di specifici obiettivi** (in numero ridotto) preferibilmente collegati con quelli attribuiti al dirigente/ titolare di posizione organizzativa.

Si potranno avere o obiettivi derivati dal PEG (Obiettivi "gestionali" e "Obiettivi "esecutivi/attività) o (in caso in cui il PEG non comprende attività operative su cui opera il personale) obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente.

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## Scheda Obiettivi per Dirigenti/P.O. (Utilizzabile anche per i dipendenti nel caso della Ipotesi B di valutazione)

<b>SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>
---

<b>SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO SPECIFICO, DI GRUPPO O INDIVIDUALE</b>
--

Soggetto valutato	
Categoria e Profilo professionale	
Settore/Unità organizzativa di riferimento	
Soggetto Valutatore	

### Riepilogo Obiettivi

La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

N°	Descrizione	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	(1 * 2)
1	Obiettivo 1	30%	100%			25			7,5
2	Obiettivo riferito alla attuazione del P.T.P.C.	30%	100%		L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	L'obiettivo è stato pienamente conseguito	L'obiettivo è stato conseguito e superato	7,5
3	Obiettivo 3	40%	100%			25			10
n	Obiettivo n		50%						0
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>									<b>25</b>

<b>Obiettivo 1 (descrivere contenuto):</b>				
Azioni / Attività		Scadenza	% Realizzazione	
			100%	
<b>Totale % realizzazione Azioni/Attività</b>			<b>100%</b>	
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
N.1		1	1	100%
N.2		1	2	200%
<b>Totale % realizzazione Indicatori</b>				<b>150%</b>
<b>Totale % realizzazione Indicatori finale (&lt; o = 100%)</b>				<b>100%</b>

**Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01**

**Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09**

Data originale documento **2015**

Ultimo aggiornamento **2 novembre 2018**

### Valutazione Complessiva Dirigenti/P.O.

<b>VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>			
<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Punteggio Ponderato</b>
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati	100%	20,00	20,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			20,00

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			
<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Punteggio Ponderato</b>
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	50%	20,00	10,00
AREA DEI RISULTATI	50%	20,00	10,00
		<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Per ricevuta

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutato

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## Scheda Partecipazione agli Obiettivi solo per i Dipendenti (Ipotesi A)

Scheda da utilizzare per i Dipendenti									
SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CHE VENGONO VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE (IPOTESI A)									
Soggetto valutato									
Categoria e Profilo professionale									
Settore/Unità organizzativa di riferimento									
Soggetto Valutatore									
VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA									
La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o obiettivi trasversali e/o di Ente									
N°	Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio (1 * 2)
				A	B	C	D	E	
				0-14 Contributo non adeguato	15-19 Contributo parzialmente adeguato	20-25 Contributo adeguato	26-28 Contributo più che adeguato	29-30 Contributo eccellente	
1	Area di intervento o elenco obiettivi: ..... .....	70%			25				17,5
2	Esempio a titolo puramente esemplificativo: Contributo alla attuazione delle misure del P.T.P.C.T.	30%			24				7,2
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>									<b>24,7</b>

## Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Categoria D)

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			<b>20,00</b>

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	60%	20,00	12,00
AREA DEI RISULTATI	40%	20,00	8,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			<b>20,00</b>

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Per ricevuta

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

## **PARTE 4: LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Per descrivere la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità.

Alla ripartizione delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa concorrono tutti i dipendenti dell'ente, tenuto conto degli esiti della valutazione, dell'eventuale assunzione o cessazione dal servizio in corso d'anno o del rapporto a tempo parziale nonché dell'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a \_\_\_\_, per la C a \_\_\_\_ e per la D a \_\_\_\_<sup>2</sup> (i pesi delle categorie sono a titolo esemplificativo).

**Si propongono due ipotesi alternative; l'ipotesi 1 è quella più semplice, l'ipotesi 2 è più articolata secondo una pluralità di dimensioni.**

**Entrambe possono essere personalizzate e riadattate in funzione delle esigenze dell'ente.**

### **Ipotesi 1 semplificata (ipotesi alternativa alla ipotesi 2):**

Nella prima ipotesi di valutazione della performance organizzativa si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di settore/unità organizzativa (derivanti dal PEG/PDO dell'ente) di appartenenza del personale dipendente. Si possono evidenziare, ad esempio, alcuni obiettivi specifici o particolarmente strategici su cui fondare la valutazione delle Performance organizzativa, o utilizzare la totalità degli obiettivi di settore/unità organizzativa.

In alternativa si potrà calcolare il raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente (derivanti dal PEG/PDO).

#### **1. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa (o dell'intero ente)**

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi dei Peg/Pdo (considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno l'85-90% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

<b>Numero obiettivi del PEG/PDO (di settore/unità organizzativa o di ente)</b>	<b>Numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra l'85-90%)</b>	<b>Percentuale di realizzazione degli obiettivi</b>
Es. 40	32	80%

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso in una percentuale di sintesi.

Si potrà poi prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

<b>Fasce di risultato della Performance organizzativa</b>	<b>Percentuale di erogazione del fondo associato alla</b>
---	---

<sup>2</sup> Si ipotizza indice pari a 1 per la categoria A, 1,1 per la categoria B, 1,2 per la categoria C e 1,3 per la categoria D. In alternativa: indice pari a 1 per la categoria A, 1,25 per la categoria B, 1,5 per la categoria C e 1,75 per la categoria D. L'ente può sempre adottare percentuali proprie.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

	Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 70%	70%
Da 70% a 80%	80%
Da 80% a 90%	90% - 100% (da definire a discrezione dell'ente)
Da 90% a 100%	100%

Si potrà poi creare un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale. Questa correlazione è necessaria per evitare l'ipotesi in cui il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa, possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

**Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa		Alta	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
<b>Ipotesi</b>					
% Premio di performance organizzativa	0	80%	100%	100%	100%

Basterà avere una valutazione in fascia C – adeguato al ruolo - per ricevere l'intero premio relativo alla performance organizzativa.

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti, tranne quelli che avendo una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva.

**Ipotesi 2 (ipotesi alternativa alla ipotesi 1):**

Nella seconda ipotesi invece si attua una valutazione della Performance organizzativa articolata, al fine di giungere ad un giudizio che tiene conto delle seguenti dimensioni:

- la dimensione degli obiettivi dell'ente (PEG o documenti affini) nella loro totalità;
- la dimensione economico-finanziaria;
- l'efficienza dei processi e dei tempi degli stessi
- altre dimensioni ritenute rilevanti da parte dell'ente (es. customer satisfaction)

**Si può prevedere un sistema scalare, in cui si aggiungono, a discrezione dell'ente, una o più dimensioni di valutazione, in aggiunta alla prima dimensione, comune alle due ipotesi di calcolo.**

A titolo di possibile modello di propongono i seguenti indicatori di Performance Organizzativa:

**1. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa (o dell'intero ente)**

**Il fattore 1 ricalca quello visto per la Ipotesi 1 di valutazione semplificata.**

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi dei Peg/Pdo (considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno l'85-90% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

<b>Numero obiettivi del PEG/PDO (di settore/unità organizzativa o di ente)</b>	<b>Numero obiettivi raggiunti in modo completo 85-90 %</b>	<b>Percentuale di realizzazione degli obiettivi</b>
Es. 40	32	80%

## **2. Valutazione del trend di alcuni macro indicatori di bilancio e dei parametri da considerare per le condizioni strutturalmente deficitarie;**

La valutazione del trend di alcuni macro indicatori di ente relativi al bilancio comunale si riferisce a dati che riguardano la performance rispetto all'azione di programmazione, all'efficienza nell'utilizzo delle risorse messe a disposizione delle diverse unità organizzative, alla capacità di rispettare le previsioni di entrata e di spesa.

### **2.1 Programmazione e gestione delle risorse**

Nella tabella sottostante si evidenziano i dati relativi alla programmazione ed alla gestione delle risorse (al netto dei servizi per conto terzi e partite di giro) in termini percentuali, considerando che una ottimale gestione dovrebbe tendere al 100% delle risorse previste, si è valutato il raggiungimento percentuale rispetto alla previsione.

In questo caso si individuano alcuni indicatori, a titolo esemplificativo, che possono essere selezionati e modificati nel tempo:

<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Risultato (esempio di calcolo)</b>
Grado di attendibilità della programmazione	Assestato/Budget iniziale	95,79%
Grado di realizzazione della spesa (al netto delle partite di giro)	Impegnato/assestato	76,02%
Grado di realizzazione dell'entrata (al netto delle partite di giro)	Accertato/assestato	83,13%
Velocità di pagamento (al netto delle partite di giro)	(Pag.comp/impegni x100)	81,51%
Velocità di riscossione (al netto delle partite di giro)	(riscoss.Comp/accertamenti X100)	72,51%
Grado di velocità dei flussi di cassa – entrata	(riscossioni residui+competenza / accertamenti R+C)	86,54%
Grado di velocità dei flussi di cassa – spesa	(pagamenti R+C / impegni R+C)	86,22%
	<b>Grado di realizzazione medio</b>	<b>83,10%</b>

### **2.2 Accertamento condizioni ente strutturalmente deficitario**

A complemento dei dati sopra esposti vengono considerati i dieci parametri obiettivi per l'accertamento della condizione di ente strutturalmente deficitario previsti dal Decreto del Ministero dell'Interno del 18 febbraio 2013. L'art. 242 del TUEL prevede che sussista situazione di deficitarietà qualora almeno la metà dei parametri siano fuori media: in questo caso la valutazione

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

sarà 0%. Nel caso in cui meno della metà dei parametri sia fuori media andrà detratto un 10% per ogni parametro (ad es.: con tre parametri fuori media verrà attribuito un 70%).

### 2.3 Verifica obiettivi di finanza pubblica (ex patto di stabilità)

Da ultimo viene considerato l'avvenuto rispetto o meno degli obiettivi di finanza pubblica (indicatore SI => 100% - NO => 0%).

### 3. INDICATORE ANNUALE DI TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI

Ai sensi dell'art. 33 del decreto legislativo n. 33/2013 e s.m.i. e considerato il d.p.c.m. 22/09/2014, il quale definisce gli schemi e le nuove modalità di calcolo e di pubblicazione dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, si provvede all'elaborazione dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti anno.

Anno	Indicatore di tempestività dei pagamenti
2016	Es. 46
2017	Es. 48
2018	Es. 42

**Il dato è** calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

**In questo caso si confronta la misura dell'ultimo anno con l'andamento dei 2/3 anni precedenti; se non risulta superiore si considera raggiunto l'indicatore** (Nota bene: tenuto conto che nella modalità di calcolo si tiene conto anche dell'importo della fattura/e eventualmente in ritardo, si può prevedere un margine di tolleranza (ad es.: 10%) in quanto anche una sola fattura di importo particolarmente rilevante potrebbe "inficiare" il risultato).

### 4. ANALISI DELLA QUALITA' DEI SERVIZI: CUSTOMER SATISFACTION

In questo caso si prendono le indagini di customer satisfaction condotte in modo autonomo dall'Amministrazione comunale con questionari anonimi somministrati tramite interviste dirette, telefoniche, online o nella forma del questionario autocompilato dall'utente al termine dell'erogazione del servizio.

Servizi dell'ente coinvolti nella analisi di customer satisfaction	Totale questionari rilevati	Target: (es. 75% di risposte positive)	% di risposte positive	Valutazione finale
Servizio H	40	75%	80%	100%
Servizio X	20	75%	76%	100%
Servizio Y	30	75%	60%	60%
Servizio Z	30	75%	80%	100%
<b>Media finale</b>				<b>90%</b>

Si farà poi la media delle diverse customer realizzate dall'ente; per ognuna il target sarà quello di avere una percentuale (es. il 75%) di risposte positive; in caso di raggiungimento del target si considera la valutazione finale al 100%, diversamente, si andrà a considerare la percentuale di risposte positive.

**A conclusione del processo, avremo una tabella di sintesi che permette di giungere alla valutazione complessiva in centesimi della Valutazione della Performance organizzativa.**

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	2 novembre 2018

<b>Indicatori</b>	<b>Realizzazione</b>	<b>Valutazione %</b>
1 Percentuale di realizzazione degli obiettivi di Peg/Pdo anno 2018	90%	90%
2.1 Programmazione e gestione delle risorse	81,79%	83,10%
2.2 Rispetto dei parametri accertamento ente deficitario	SI	100%
2.3 Rispetto obiettivi di finanza pubblica	SI	100%
3. Indicatore annuale tempestività dei pagamenti	SI	100%
4. Analisi qualità dei servizi: customer satisfaction	SI	90%
<b>Risultati Performance Organizzativa (Media delle percentuali di cui sopra)</b>		<b>93,85%</b>

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso con una percentuale di sintesi.

Si potrà poi prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

<b>Fasce di risultato della Performance organizzativa</b>	<b>Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa</b>
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 70%	70%
Da 70% a 80%	80%
Da 80% a 90%	90% - 100%
Da 90% a 100%	100%

Anche nella ipotesi 2 si potrà poi creare un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale.

**Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

<b>Fasce di merito del decreto</b>	<b>Bassa</b>	<b>Media e Medio/Bassa</b>		<b>Alta</b>	
<b>Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:</b>	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
<b>Punteggi in trentesimi</b>	<b>0-14,99</b>	<b>15-19,99</b>	<b>20-25,99</b>	<b>26-28,99</b>	<b>29-30</b>
<b>Ipotesi 1</b>					
<b>% Premio di performance organizzativa</b>	<b>0</b>	<b>80% con punteggio almeno di 18/30</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

# **ALLEGATO TECNICO**

## **DEL**

### **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA**

### **PERFORMANCE **ORGANIZZATIVA E****

### **INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI**

### **POSIZIONE ORGANIZZATIVA E**

### **DIPENDENTI**

- Parte 1: Declaratorie dei fattori di valutazione del Sistema di Valutazione della performance individuale
- Parte 2: Applicazione del sistema delle fasce di valutazione della performance individuale, dopo il D.Lgs. n. 94/2017 - Decreto Madia
- Parte 3: La valutazione della qualità dei servizi, dopo il D.Lgs. n. 94/2017 - Decreto Madia
- Parte 4: Dalla pianificazione del documento unico di programmazione (DUP), alla definizione degli obiettivi del PEG e del sistema permanente di valutazione

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

# Parte 1

## DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 1.1

#### POSIZIONI ORGANIZZATIVE/DIRIGENTI

**LEGENDA:**

A	B	C	D	E
<b>Non adeguato al ruolo</b>	<b>Non completamente adeguato</b>	<b>Adeguato al ruolo</b>	<b>Pienamente adeguato al ruolo</b>	<b>Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo</b>
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

**1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b> Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impre-viste e urgenze sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Ottima capacità di esercitare l'autonomia con-nessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità del-le attività gestite.</p>		
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI</b>                  Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali.</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliori.</p>		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.</p> <p>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di corre-zione.</p> <p>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.</p>		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità</p> <p>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.</p>		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.		
<b>FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO</b> Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi;		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell' adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b> Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, mi-		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

glieramenti complessivi		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento		
<b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		
<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne trentesimi	Valut. Pond.ta
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva. Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Possiede una buona chiarezza espositiva. Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.</p> <p>Possiede una eccellente chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità</p>		
<p><b>CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</b>                  Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi.</p> <p>Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p>		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi,.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
<p><b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b></p> <p>Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p>		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo, e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
<b><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RE-</u></b>	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<p><b><u>LAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE.</u></b>                  Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine.</p> <p><b><u>Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).</u></b></p>	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Non dimostra attenzione alla rappresentanza istituzionale del proprio ruolo, non operando azioni in tal senso.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Sufficiente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, agendo comportamenti circoscritti al proprio ruolo.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Buona capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.		

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Eccellente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, diventando un punto di riferimento nel rappresentare l'ente verso i soggetti istituzionali e contribuendo in modo determinante alla qualificazione della sua immagine.</p>		
--	--	----------	--------------	---	--	--

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE</b> Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento pro-fessionale.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA</b> Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<p><b>CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E DI DIVERSA NATURA, AFFIDATE.</b> Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		
<p><b>CAPACITA' DI PROGRAMM.NE DELLE ATTIVITA'</b> Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del cambiamento dei programmi.</p>	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione, garantendo solo parzialmente il rispetto dei tempi. Ha partecipato marginalmente alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
	<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. E' stato forte promotore della realizzazione di una gestione per obiettivi.		

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>	<b>IN</b>		
				<b>TRENTESIMI</b>				

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CONOSCENZE GENERALI</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per la Dirigenza e i titolari di Posizione Organizzativa: - conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo - conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze evolute generali di scienze/tecniche/informatica/discipline		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo e che permettono di svolgere le attività lavorative		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

adeguatamente. In particolare, per la Dirigenza e i Titolari di posizione organizzativa: - Conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze evolute teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze pro-fessionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona pre-parazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
<b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI</b>	

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## 1.2 DECLARATORIE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE DIPENDENTI

### LEGENDA:

A	B	C	D	E
<b>Non adeguato al ruolo</b>	<b>Non completamente adeguato</b>	<b>Adeguato al ruolo</b>	<b>Pienamente adeguato al ruolo</b>	<b>Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo</b>
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

### CATEGORIE D-C-B-A

**1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI**

**N.B.:** Il fattore “PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO” si suggerisce di utilizzarlo soltanto per la categoria D

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>INIZIATIVA PERSONALE</b> Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<p><b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO</b> Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.		
<p><b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Solo per la categoria D</b>  Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento.		
<b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza, E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		
--	--	----------	--------------	---	--	--

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

**2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate..		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b> Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni;		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b>  Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
<b><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E/O GLI ORGANI DI INDIRIZZO</u></b>  Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo,		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## CATEGORIE A–B- C

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.n e In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b> Capacità di organizzare il proprio lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I</b>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<b>RISULTATI</b> In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	<b>C</b>	<b>20-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b> Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza.	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

**TOTALE**

**TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI**

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## CATEGORIA D

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b> Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
<b>CAPACITA' DI COORDINARE IL PERSONALE</b> Capacità di motivare le persone, facendo un		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b> In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE</b>	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

<b>RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b> Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>E</b>	<b>29–30</b>	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

### CATEGORIE D-C-B-A

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA (N.B.: ai fini della progressione orizzontale il punteggio non deve essere inferiore a 24)

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per ca-		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

categorie C e D: -conoscenze normative generali degli Enti Locali -conoscenze economiche e di programmazione e controllo -conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro -conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline  In particolare, per categorie A e B: -conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali -Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc. -conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
<b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C e D: - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
--	--	----------	--------------	--	--	--

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<p>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</p> <p>- Conoscenze di strumenti/apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</p> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <p>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</p> <p>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.</p> <p>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</p>	<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<b>CAPACITA' PROFESSIONALE</b>	<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

<b>E TECNICA</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento 2017  
 Ultimo aggiornamento 8 novembre 2018

	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTE SIMI</b>	
---------------	--	--	--	--	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI</b>	

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## **PARTE 2:**

### **APPLICAZIONE DEL SISTEMA DELLE FASCE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA**

Il D.Lgs. 29 maggio 2017, n. 94 (Decreto Madia) modifica l'art 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (articolo relativo alle tre fasce di valutazione), abrogando il sistema della valutazione forzata in tre fasce di valutazione.

1. L'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009 è sostituito dal seguente: “Art. 19 (*Criteria per la differenziazione delle valutazioni*) - “1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e **fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.”.

#### **IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA MARCA TREVIGIANA LE FASCE DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Centro Studi presenta 5 fasce di valutazione.

<b>Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:</b>	A	B	C	D	E
	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo

Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

I. Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo	punteggio da 29 a 30
II. Pienamente adeguato al ruolo	punteggio da 26 a 28,99
III. Adeguato al ruolo	punteggio da 20 a 25,99
IV. Non completamente adeguato al ruolo	punteggio da 15 a 19,99
V. Non adeguato al ruolo	punteggio da 0 a 14,99

#### **I CRITERI DI VALUTAZIONE APPLICABILI**

Il fatto che sia stata superata la valutazione forzata in tre fasce, non significa che le valutazioni non debbano rispettare i principi di differenziazione e merito, previsti dai contratti collettivi del comparto e confermati anche dal Decreto Madia.

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

Rimane infatti in vigore l'art. 18 del D.Lgs. n. 150 del 2009 , che prevede il divieto della distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

Premesso questo si individuano i seguenti criteri di applicazione del sistema di valutazione della performance individuale e del collegamento con le politiche retributive nel periodo transitorio fino alla approvazione del Contratto collettivo nazionale di lavoro:

1. La valutazione della performance dovrà prevedere **l'utilizzo di più fasce (sicuramente le fasce C e D)**, al fine di evitare valutazioni indifferenziate e a pioggia. Questo garantisce il rispetto della differenziazione e della selettività della valutazione in applicazione dei principi di legge e contrattuali.
2. Gli incentivi variabili collegati alle fasce dovranno prevedere delle differenziazioni individuali;
3. **Nel caso l'ente abbia a disposizione il "dividendo di efficienza" previsto dall'art. 16 comma 5 legge 98/2011, l'ente potrà individuare una quota di personale (tra il personale presente nelle fasce D ed E, in quanto entrambe considerate fascia alta) cui attribuire una integrazione retributiva tra il 10% e il 30%;**
4. Si dovrà sviluppare la valutazione della **Performance organizzativa con la definizione di obiettivi individuali per dirigenti e titolari di posizione organizzativa**, e obiettivi individuali e/o di gruppo per gli altri dipendenti (si rimanda alle due ipotesi previste dal Manuale di valutazione del Centro Studi).
5. Si pone la necessità di individuare **obiettivi chiari**, che abbiano **almeno un indicatore di risultato misurabile e preciso**, questo al fine di svolgere valutazioni oggettivizzate, che costituiscano, insieme alla valutazione dei comportamenti individuali, una base giuridicamente affidabile per la gestione delle politiche retributive variabili.

**Per questo, in sintesi, si prevede una non fissazione preventiva delle percentuali di collocazione delle valutazioni nelle fasce, ma una verifica in itinere e finale (da per dell'Organismo di Valutazione) di una adeguata distribuzione delle valutazioni tra le cinque fasce (prevedendo ad esempio l'utilizzo di almeno tre fasce su 5) , e differenziazione delle valutazioni individuali.**

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## **PARTE 3:**

### **LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA**

Il D.Lgs. n. 74/2017 pone particolare attenzione, nella definizione della Performance organizzativa, alla valutazione della qualità dei servizi e alla misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale.

In particolare all'Art. 14 comma 4 bis del D.Lgs. n. 150/2009 (articolo cui gli enti locali non devono adeguare i propri ordinamenti, e che sarà oggetto di specifico accordo, da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997, in sede di Conferenza unificata) si precisa che:

“gli Organismi indipendenti di valutazione devono tener conto ...anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi ...”.

Si introduce poi un nuovo articolo, **l'art. 19-bis (Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)** del D.Lgs. n. 150/2009 (anche per questo articolo gli enti locali non devono adeguare i propri ordinamenti e sarà oggetto di specifico accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza unificata), che prevede:

“1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. 5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”.

#### **La Valutazione della qualità dei servizi**

Per impostare un sistema di valutazione della qualità dei servizi l'ente può utilizzare alcune possibili opzioni:

- analisi di alcuni (es. due/tre) servizi fondamentali rivolti all'esterno;
- analisi di tutti i servizi fondamentali rivolti all'esterno ed eventualmente di quelli rivolti all'interno;
- analisi della qualità complessiva dei servizi dell'ente somministrata ad un campione significativo di cittadini.

Dimensioni di analisi	Tecnica utilizzata	Misure/Target	Note
-----------------------	--------------------	---------------	------

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

Qualità di singoli servizi dell'ente	Questionari	Indicatore con qualità positiva per almeno il 75% delle risposte	Somministrazione di questionari agli utenti una volta l'anno per alcuni servizi importanti
Qualità di ente	Questionari	Indicatore con qualità positiva per almeno il 75% delle risposte	Somministrazione di questionari ai cittadini gli utenti una volta l'anno che riassumono i servizi dell'ente
Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente	Raccogliere gli esiti delle certificazioni o verifiche fatte da organi esterni sulla qualità dei servizi dell'ente	Dati positivi raccolti	Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente e utilizzo delle stesse per il controllo di gestione

### QUALITA' DI SINGOLI SERVIZI DELL'ENTE O DELL'ENTE NEL SUO INSIEME

Funzioni/Servizi dell'ente coinvolti nella analisi di customer satisfaction	Soggetto che realizza la customer (I=interno E=esterno)	Totale questionari rilevati	Target: (es. 75% di risposte positive)	% di risposte positive ...	Altro ....
Es. Intero ente					
Servizio X					
Servizio Y					
[...].					
[...].					

Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente:

Tipologia di certificazioni di qualità presenti nell'ente	Descrizione del contenuto	Indicatori di risultato più importanti	Altre informazioni
[...].			
[...].			
[...].			
[...].			

**La valutazione della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, potrà poi essere inserita nel Piano degli obiettivi (DUP e PEG) come:**

- obiettivo di performance organizzativa generale di ente, che verrà utilizzato anche ai fini della valutazione dei singoli Dirigenti/Posizioni Organizzative;
- obiettivo di performance organizzativa di singoli settori/servizi, e quindi attribuito soltanto ai Dirigenti/Posizioni organizzative responsabili dei servizi oggetto di analisi.

**Si propone, a titolo di esempio un possibile modello di Questionario di Customer Satisfaction.**

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento

2017

Ultimo aggiornamento

8 novembre 2018

## QUESTIONARIO

Struttura di un questionario di customer satisfaction al fine di definire un prototipo di base; la valutazione su 4 gradi permette anche di distinguere i giudizi positivi (molto soddisfatto e abbastanza) da quelle non positivi (poco e per nulla), ai fini della elaborazione degli esiti e degli indicatori di risultato.

### **INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI XXXXXXXXXXXXXXXX**

Gentile signora, egregio signore

----- sta conducendo un'indagine per valutare la soddisfazione dell'utente relativamente ai servizi offerti dal Servizio XXXXXX.

L'Amministrazione si impegna a raccogliere l'opinione dei cittadini al fine di migliorare continuamente la qualità dei servizi offerti.

Vorremmo pertanto chiederLe di rispondere alle domande contenute in questo questionario, in quanto la sua opinione è per noi molto preziosa per migliorarci ed offrire servizi in linea con le sue aspettative.

La informiamo che il questionario è anonimo, perciò non deve essere firmato: le risposte da lei fornite saranno utilizzate esclusivamente per fini statistici.

Cordialmente,

Il Servizio \_\_\_\_\_

### **ANAGRAFICA DELL'UTENTE**

1) Sesso:           Maschio (1)                    Femmina (2)

2) Età:    fino a 34 anni (1)     35-49anni (2)            50-64 anni (3)            65 anni e più (4)

3) Titolo di studio:  
Elementare o s/titolo (1)            Media inferiore (2)            Media superiore (3)            Laurea (4)

#### 4) Condizione

Occupato lavoratore dipendente           (1)

Occupato in proprio/libero professionista   (2)

Disoccupato                                   (3)

Casalinga                                     (4)

Studente                                      (5)

Ritirato dal lavoro                          (6)

Altro   (7)

### **IN ALTERNATIVA PER ENTI O SOCIETA'**

1bis):           Ente (1)                    Associazione (2)                    Società (3)

5) Residenza:           Provincia di -----(1)                    Altre Province (2)

6) Cittadinanza: Italiana                   (1)                    Straniera (2)

**Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01**

**Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10**

Data originale documento 2017

Ultimo aggiornamento 8 novembre 2018

7) Frequenza di utilizzo del servizio:

quotidiana (1)  settimanale (2)

mensile (3)  saltuaria (4)

8) Qual è la principale motivazione di frequenza negli uffici

per ottenere informazioni su \_\_\_\_\_ (1)

per inoltrare / verificare una pratica (2)

altro \_\_\_\_\_.

**ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE:** nelle domande delle prossime pagine, per ogni fattore elencato, le chiediamo di esprimere il suo parere sui seguenti parametri:

- 1) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)
- 2) ASPETTI LEGATI ALLA ACCESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)
- 3) ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)
- 4) ASPETTI LEGATI ALLA AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)
- 5) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)

Per tutti le categorie in cui sono articolati questi aspetti, le chiediamo di darci una doppia valutazione: la prima (SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO) è il GIUDIZIO SULLA BONTÀ' del servizio/prestazione appena fruito. La seconda valutazione (IMPORTANZA) è utile per capire la sua opinione su quali caratteristiche del servizio rivestono per Lei maggior peso.

Dal confronto tra GIUDIZIO e IMPORTANZA da lei assegnato al singolo aspetto, l'ente sarà in grado di individuare gli ambiti di miglioramento principali su cui agire, così da garantire alla cittadinanza livelli di qualità nell'erogazione del servizio coerenti alle sue aspettative.

**N.B.: NEL COSTRUIRE IL QUESTIONARIO SI POSSONO RIDURRE LE DOMANDE RIPORTATE DI SEGUITO, O TOGLIERE UNA/DUE DEI 5 ASPETTI DI ANALISI, IN PARTICOLARE GLI ASPETTI LEGATI ALLA DIMENSIONE AMBIENTALE E ALLA DIMENSIONE DI ACCESSIBILITÀ:**





<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovanetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

## **DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PEG E DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE**

### **Sistema di Pianificazione degli enti locali e definizione degli Obiettivi**

#### **4.1 IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)**

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che permette di organizzare, in una dimensione temporale di medio periodo, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.

Il processo di programmazione, si svolge tenendo conto delle risorse economico-finanziarie e soprattutto della organizzazione ed evoluzione della gestione dell'ente, perciò richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei dirigenti e responsabili dell'ente. La programmazione si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente, e si realizza **nella integrazione tra pianificazione strategica** (relativa all'organo politico) e **programmazione operativa** (che definisce le responsabilità e gli obiettivi dei responsabili e dipendenti dell'ente).

Il DUP costituisce, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: **la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO)**.

La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

Nella SeS sono definiti, per ogni missione di bilancio, **gli obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'ente.

L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

La SeO individua, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica.

Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere.

La SeO ha tra l'altro lo scopo di orientare e guidare le deliberazioni del Consiglio e della Giunta successive alla prima; in questo modo si comprende come la gestione dell'ente (che si traduce poi nel Piano esecutivo di gestione) dopo la prima fase di pianificazione politica, alimenta quest'ultima, attraverso la capacità di definire in modo concreto e raggiungere i risultati individuati.

L'individuazione delle **finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi** deve "guidare", negli altri strumenti di programmazione, in particolare nel PEG.

Gli obiettivi della SEO dei programmi devono essere controllati annualmente a fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

**In questo modo è importate il collegamento continuo e circolare tra DUP operativo e PEG, al fine di rendere allineati e aggiornati i due documenti.**

Sono state definite **schede Obiettivo** che permettono un collegamento tra strumenti di programmazione e valutazione del personale. **La finalità è quella di avere un modello unico di scheda** che eviti le duplicazioni di documenti, il trasferimento dei contenuti tra format diversi e soprattutto una divisione tra le diverse fasi di pianificazione e valutazione finale.

Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche:

Le schede obiettivo del DUP definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione per cui contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- finalità e risultati da raggiungere: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;

SCHEDE DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE OPERATIVA				
Missione:				
Programma:				
Esercizi di riferimento	2017	2018	2019	
Obiettivo: titolo				
Finalità e risultati da raggiungere:				

In particolare le schede obiettivo sono in contenuto centrale della Sezione Operativa del DUP. Infatti la SeO del DUP contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

#### 4.2 IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE (PEG)

Il piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette **di declinare in maggior dettaglio** la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP).

I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'ente.

Il PEG rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.

Nel nuovo quadro normativo assume una centralità, poiché il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

Il PEG facilita la valutazione della fattibilità tecnica degli obiettivi definiti a livello politico **orientando e guidando la gestione**, grazie alla definizione degli indirizzi da parte dell'organo esecutivo, e responsabilizza sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

Inoltre costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01	
Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

### Le schede obiettivo del PEG

Gli obiettivi di PEG si collegano a quelle del DUP operativo e sono una articolazione gestionale degli stessi, per cui:

- aggiungono le seguenti componenti:
  - o le Fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
  - o gli indicatori da raggiungere, intesi come grandezze quantitative o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto in modo oggettivo.

Gli obiettivi di PEG si distinguono in due tipologie:

- Obiettivo **“gestionale”**: si tratta di obiettivi strategici per l'amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nel DUP sezione operativa;
- Obiettivo **“esecutivo/attività”**; sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'ente, e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza. Questi obiettivi possono o meno collegare agli obiettivi di DUP sezione operativa.

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DEL PEG					
Responsabile:					
Settore:					
Centro di responsabilità/ di costo					
Missione:					
Programma:					
Amministratore di riferimento:					
Esercizi di riferimento	2017	2018	2019		
Obiettivo: titolo					
Finalità e risultati da raggiungere:					
Tipologia:	Gestionale <input type="checkbox"/>		Esecutivo/attività <input type="checkbox"/>		
Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali)			Scadenza	% Realizzazione	
Totale % realizzazione delle Fasi					
Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali)	Formula di calcolo	Peso % (non obbligatorio)	Valore atteso	Valore effettivo	% raggiungimento
Totale % realizzazione Indicatori					

Gli **“obiettivi esecutivi”** si collegano ai processi/servizi dell'ente, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione; la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli **“obiettivi di gestione”** costituiscono il risultato strategico atteso, verso il quale indirizzare i servizi nell'ottica della soddisfazione dell'utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell'innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

Il PEG chiarisce e integra le responsabilità tra servizi di supporto (personale, servizi finanziari, manutenzioni ordinarie e straordinarie, provveditorato-economato, sistemi informativi, ecc.) e servizi la cui azione è rivolta agli utenti finali. Per questo è importante distinguere tra obiettivi di attività e gli obiettivi **“gestionali”**, riferiti in particolare ai servizi rivolti agli utenti finali.

<b>Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01</b>	
<b>Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale versione 2018 utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R.Giovannetti Doc - 10</b>	
Data originale documento	2017
Ultimo aggiornamento	8 novembre 2018

Gli obiettivi, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli **indicatori**. Essi consistono in **parametri quantitativi** considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

Il PEG contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e dettaglia i contenuti programmatici e contabili, per questo necessità di **misure attendibili e verificate**.

#### **4.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Il PEG favorendo l'assegnazione degli obiettivi e delle relative dotazioni all'interno di un dato centro di responsabilità favorisce, di conseguenza, il controllo e la valutazione dei risultati del personale responsabile dei risultati.

Per questo **Le schede obiettivo per la valutazione della Performance individuale dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa** sono collegate in modo diretto con quelle di PEG e possono avere uno dei due collegamenti seguenti:

- **tutti gli obiettivi** del PEG sono utilizzati ai fini della valutazione individuale; in questo modo la valutazione degli obiettivi sarà una media della valutazione complessiva di tutti gli obiettivi di PEG;
- **soltanto alcuni obiettivi del PEG** sono utilizzati ai fini della valutazione individuale (ad esempio 2/3 obiettivi per ogni valutato), vale a dire quelli ritenuti particolarmente sfidanti e strategici per la valutazione dei responsabili. In questo secondo caso il collegamento avverrà in particolare con gli obiettivi di PEG “gestionali”