

**REGOLAMENTO**  
**DI**  
**DIREZIONE**

APPROVATO CON DELIBERAZIONE GC N. 157 DEL 23 APRILE 2004  
MODIFICATO CON DELIBERAZIONE GC N. 114 DEL 23 APRILE 2009  
INTEGRATO CON DELIBERAZIONE GC N. 229 DEL 1 SETTEMBRE 2010  
INTEGRATO CON DELIBERAZIONE GC N. 414 DEL 15 DICEMBRE 2011  
MODIFICATO CON DELIBERAZIONE GC N. 281 DEL 27 LUGLIO 2012  
MODIFICATO CON DELIBERAZIONE GC N. 306 DEL 5 OTTOBRE 2015  
INTEGRATO E RIAPPROVATO CON DELIBERAZIONE GC N. 1 DEL 5  
GENNAIO 2016  
INTEGRATO CON DELIBERAZIONE GC N. 166 DEL 10 GIUGNO 2018  
MODIFICATO CON DELIBERAZIONE GC N. 97 DEL 14 MARZO 2019

---

.....INDICE.....

Capo 1: Finalità e principi generali	3
Capo 2: La struttura organizzativa	4
Capo 3: I ruoli degli attori organizzativi	6
Capo 4 : Incarichi dirigenziali	
criteri generali per il conferimento, il mutamento e la revoca	12
Capo 5: Macro e Micro organizzazione	16
Capo 6: La graduazione delle posizioni e la valutazione dei risultati	18
Capo 7: Ricognizione atti di organizzazione	19
Capo 8: Sistema di misurazione e valutazione della performance - ciclo di gestione della performance	20
Capo 9: Metodologia di valutazione della performance individuale	29
Capo 10: Funzionamento e nomina dell'Organismo di valutazione	41
Capo 11: Disciplina dell'area delle posizioni organizzative	44
Capo 12: Disciplina dell'Avvocatura	48

---

CAPO 1: FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI
--------------------------------------

---

ART. 1 – OGGETTO

1. Le disposizioni del presente regolamento disciplinano l'organizzazione della linea direzionale del Comune di Moncalieri in armonia con i principi fissati ai sensi della normativa vigente, dallo Statuto comunale e dalla contrattazione collettiva nazionale del comparto.

ART. 2 – FINALITÀ

1. Il regolamento di direzione si pone la finalità di:
  - accrescere l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei processi di erogazione, la qualità e l'equità delle prestazioni e dei servizi;
  - favorire la flessibilità e la pronta capacità di adeguamento ai bisogni ed alle domande dell'utenza;
  - razionalizzare il costo del lavoro del personale contenendone la spesa complessiva entro i vincoli della finanza pubblica, mediante la razionalizzazione delle attività e la misurazione del costo del lavoro;
  - incrementare l'efficienza in misura paragonabile agli standard di eccellenza raggiunti dalle amministrazioni locali;
  - assicurare la trasparenza amministrativa e l'accessibilità alle informazioni.

ART. 3 – PRINCIPI E CRITERI DI ORGANIZZAZIONE

1. L'organizzazione del Comune di Moncalieri ha carattere strumentale rispetto alle finalità istituzionali, alle funzioni assegnate all'ente e agli obiettivi strategici dell'amministrazione.
2. Il funzionamento dell'organizzazione si uniforma ai seguenti principi generali:
  - Concretizzare il principio di distinzione tra funzioni di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo e funzioni di gestione e attuazione amministrativa della dirigenza;
  - Garantire trasparenza della gestione;
  - Semplificare processi, procedure e linguaggio;
  - Riquilibrare i servizi;
  - Riquilibrare le prestazioni del personale;
  - Condividere obiettivi e strumenti;
  - Valutare e rendicontare i risultati;
  - Sfruttare le tecnologie informatiche.
3. La struttura organizzativa è determinata tenendo a riferimento i seguenti criteri:
  - contenere al minimo il numero delle posizioni apicali e i livelli della catena gerarchica;
  - scomporre le funzioni istituzionali in attribuzioni organizzative il più possibile omogenee, per rendere più efficaci i processi di programmazione e controllo, di gestione e di responsabilizzazione sui risultati;
  - distinguere le attività a seconda del loro carattere strumentale o finale;
  - razionalizzare le attività a carattere strumentale ai fini del miglioramento dei servizi esterni ovvero delle linee di attività finali;
  - consentire la razionale suddivisione dei compiti e la flessibilità organizzativa.

---

---

CAPO 2: LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

---

---

ART. 4 – L'ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1. L'Ente è organizzato in:
  - a) Unità organizzative di massimo livello, denominate Settori;
  - b) Unità organizzative di livello intermedio, denominate Servizi;
  - c) Unità organizzative di base, denominate Uffici.
2. L'articolazione dei settori è stabilita dalla Giunta comunale su proposta del Sindaco.
3. Il settore costituisce l'elemento maggiormente stabile della struttura organizzativa. L'insieme dei settori è denominato macrostruttura e definisce gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione.
4. L'articolazione interna ai settori costituita dai servizi e dagli uffici compete ai dirigenti ed è denominata microstruttura. Tale articolazione è definita in osservanza dei principi e criteri stabiliti dal presente regolamento e, in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento, degli obiettivi gestionali e delle risorse disponibili.
5. L'ente può istituire Unità organizzative temporanee per la realizzazione di specifici obiettivi o a supporto dell'azione degli organi di governo che si distinguono in:
  - a) Unità di progetto e altre unità flessibili, per la realizzazione di specifici obiettivi;
  - b) Unità speciali in posizione di staff a supporto dell'azione degli organi di governo.

ART. 5 – IL SETTORE

1. Il settore e' l'unità organizzativa di massimo livello.
2. Il settore è preposto al governo di attività omogenee e costituisce punto di riferimento per la programmazione, la gestione e il controllo dell'attività.
3. In relazione alla destinazione finale dei servizi erogati, le funzioni dei settori possono essere:
  - a) di supporto interno;
  - b) erogative di servizi finali ai cittadini;
  - c) miste.
4. I settori di supporto sono preposti a erogare in prevalenza servizi interni e il loro ruolo è intermedio rispetto ai processi di erogazione dei servizi finali.
5. I settori di linea sono preposti all'erogazione dei servizi finali, diretti all'utenza esterna.
6. Il settore è affidato unicamente alla responsabilità di un dirigente.

ART. 6 – IL SERVIZIO E L'UFFICIO

1. Il servizio è l'unità organizzativa di dimensioni intermedie preposta alla gestione di uno o più servizi e/o processi e corrisponde ad ambiti omogenei sotto il profilo gestionale.
2. La responsabilità del servizio può essere affidata a un dipendente o a una posizione organizzativa o a un dirigente. Nel caso di un servizio direttamente dipendente dal Segretario generale, la connessa responsabilità può essere assegnata al Segretario stesso.
3. Gli uffici rappresentano le unità organizzative di base e possono essere posti alle dipendenze dirette di un servizio o di un settore.

ART. 7 – L'UNITÀ DI PROGETTO

1. Le unità di progetto sono unità organizzative temporanee e hanno durata limitata nel tempo e responsabilità corrispondenti ad un complesso coordinato di attività, anche trasversali rispetto alle linee ordinarie di articolazione della struttura organizzativa.
2. L'unità di progetto risponde a esigenze di flessibilità e di adeguamento dell'organizzazione in riferimento a obiettivi specifici di mandato amministrativo e/o a necessità operative contingenti.
3. La responsabilità di un'unità di progetto può essere assegnata al Segretario generale, a un dirigente o a un dipendente a seconda della collocazione organizzativa in cui essa è posta.
4. Le unità di progetto sono costituite per realizzare obiettivi intersettoriali già programmati, con provvedimento del Segretario generale.

ART. 8 – L'UNITÀ SPECIALE DI SUPPORTO AGLI ORGANI DI GOVERNO

1. L'Unità di supporto agli organi di governo per le funzioni di indirizzo e controllo è un'Unità organizzativa temporanea.
2. La sua costituzione e il suo funzionamento sono soggette alla specifica disciplina adottata con separato e distinto atto della Giunta comunale.

CAPO 3: I RUOLI DEGLI ATTORI ORGANIZZATIVI

ART. 9 – IL PRINCIPIO DI DISTINZIONE DELLE FUNZIONI

1. La definizione del vertice direzionale dell'ente si fonda sul principio di distinzione delle funzioni attribuite:
  - a) agli attori organizzativi "politici" (Sindaco e Giunta);
  - b) agli attori organizzativi "tecnici" (Segretario generale, Conferenza dei dirigenti, dirigenti e posizioni organizzative).
2. Al Sindaco e alla Giunta spetta il compito di indirizzo della gestione e di verifica del grado di raggiungimento dei risultati.
3. Agli attori tecnici è attribuita, in via esclusiva, la gestione nonché la connessa responsabilità sul raggiungimento dei risultati attesi, una volta negoziata la fattibilità degli obiettivi all'interno del piano esecutivo.

ART. 10 – IL SEGRETARIO GENERALE

1. Il Segretario generale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai regolamenti.
2. In particolare, spetta al Segretario:
  - a) partecipare, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni del Consiglio e della Giunta e curarne la verbalizzazione;
  - b) rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;
  - c) esercitare ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto, da regolamenti o conferitagli dal Sindaco.
3. Il Segretario, per assolvere alle proprie funzioni, si avvale di strutture e strumenti a presidio delle problematiche relative a:
  - a) funzioni di assistenza giuridico-amministrativa agli organi dell'ente;
  - b) funzioni notarili.

ART. 11 – ALTRE FUNZIONI E COMPETENZE DEL SEGRETARIO GENERALE

1. Al Segretario generale compete il coordinamento dei centri di responsabilità dell'ente, attraverso lo strumento della Conferenza dei dirigenti.
2. In particolare, il Segretario:
  - a) presiede, coordina e convoca la Conferenza dei dirigenti;
  - b) decide le mobilità intersettoriali, su proposta della Conferenza dirigenti e/o dei dirigenti interessati;
  - c) previa istruttoria da concludersi in Conferenza dirigenti, propone alla Giunta comunale l'individuazione delle posizioni organizzative all'interno della microstruttura di ciascun settore;
  - d) risolve i conflitti di competenza tra settori;
  - e) propone, ove richiesto, le sostituzioni dei dirigenti, individuando per ciascun dirigente titolare il sostituto autorizzato a esercitare le funzioni vicarie in sua assenza.

ART. 12 –VICE SEGRETARIO GENERALE

1. Il Vice segretario generale, come previsto dallo Statuto comunale, svolge le funzioni vicarie del Segretario generale, lo coadiuva e lo sostituisce nei casi di vacanza, assenza o impedimento in tutte le funzioni ad esso spettanti per legge, Statuto e regolamento, anche indicate nei precedenti articoli 10 e 11.
2. L'incarico di Vice segretario generale è conferito dal Sindaco, sentito il Segretario generale, ed è affidato a un dirigente in possesso dei requisiti previsti dalle norme.
3. L'incarico può essere assegnato per la durata massima di cinque anni e termina comunque con il mandato amministrativo e può prevedere un sostituto, in caso di assenza o impedimento di entrambi. Alla scadenza o al venir meno del mandato del Sindaco, l'incarico si intenderà prorogato per i successivi sessanta giorni, come previsto dall'art. 17 del presente regolamento per gli incarichi dirigenziali.
4. L'incarico è a termine e può essere rinnovato e revocato.

ART. 13 - LA CONFERENZA DEI DIRIGENTI

1. La Conferenza dei dirigenti è strumento di impostazione generale della pianificazione e di verifica dell'attuazione dei programmi.
2. La Conferenza dirigenti è finalizzata al miglior esercizio delle funzioni di direzione e di gestione del personale, alla conoscenza dei programmi complessivi dell'ente, all'approfondimento dei progetti aventi implicazioni intersettoriali;
3. In sede di programmazione, prima dell'adozione del Piano esecutivo di gestione, sulla base delle procedure e delle tecniche di rilevazione definite dal servizio di supporto di cui all'art. 14, compete alla Conferenza dirigenti:
  - la complessiva verifica della compatibilità tecnica degli indirizzi politico-amministrativi,
  - la condivisione dei piani di intervento intersettoriali e degli obiettivi gestionali che impegnano la struttura in modo trasversale;
  - la complessiva rilevazione, documentata in termini oggettivi (sulla base della quantificazione dei carichi di lavoro, dei procedimenti e delle competenze necessarie per posizione di lavoro) dei fabbisogni di personale, dei profili professionali dei fabbisogni formativi, dei miglioramenti programmati da incentivare, ai fini di elaborare o adeguare il documento di programmazione triennale dei fabbisogni di personale;
4. La Conferenza è preposta:
  - alla individuazione dei problemi gestionali-organizzativi e alla proposizione delle relative ipotesi di soluzione,
  - a decidere semplificazioni e innovazioni organizzative,
  - al monitoraggio degli obiettivi intersettoriali,
  - a realizzare il confronto e lo scambio di valutazioni sull'andamento dell'ente,
  - a risolvere i problemi organizzativi e gestionali che richiedono integrazione di comportamenti,
  - a decidere le regole di governo delle interdipendenze tra settori per ridurre al minimo i costi organizzativi,
  - a stabilire le sostituzioni dei dirigenti nei periodi feriali estivi e di fine anno, al fine di garantire la necessaria copertura delle funzioni dirigenziali;
5. La Conferenza dei dirigenti supporta il Segretario nel dirimere i conflitti di competenza tra settori;

6. Le decisioni prese all'interno della Conferenza dirigenti costituiscono precisi indirizzi della attività gestionale di competenza di ciascun settore o servizio;
7. La Conferenza dei dirigenti è presieduta dal Segretario generale. In sua assenza, presiede il Vice segretario o il dirigente incaricato per lo svolgimento delle funzioni vicarie.
8. E' composta da:
  - Segretario generale;
  - dirigenti;
9. La Conferenza dirigenti si avvale del supporto operativo dell'unità organizzativa preposta alle funzioni di Pianificazione, controllo e Organizzazione citata all'art 14 del presente regolamento, il cui responsabile partecipa alla Conferenza dirigenti, se ritenuto necessario dal Segretario Generale.;
10. Il Segretario generale potrà integrare di volta in volta la composizione della Conferenza dei dirigenti in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno e estendere la partecipazione ai responsabili titolari di posizione organizzative.
11. La Conferenza dei dirigenti si riunisce con frequenza regolare e, comunque, secondo necessità.
12. La Conferenza dei dirigenti si riunisce per iniziativa del suo Presidente, su richiesta della maggioranza dei componenti, su espressa richiesta del Sindaco o della Giunta comunale e sempre quando speciali e urgenti esigenze di gestione o di organizzazione lo richiedano.
13. L'ordine del giorno è definito dal suo Presidente. Ciascun membro della Conferenza può proporre argomenti da inserire nell'ordine del giorno.
14. Qualora il Presidente decida che sia necessario ricorrere alla votazione, la Conferenza dei Dirigenti decide in merito agli argomenti all'ordine del giorno a maggioranza di voti. In questo caso, la decisione si considera assunta con il voto favorevole della maggioranza dei membri intervenuti nella riunione; in caso di parità di voti, prevale il voto del Presidente.
15. I dirigenti sono obbligati a presenziare alla Conferenza, fatti salvi giustificati impedimenti documentati al Presidente.

ART. 14 – IL SERVIZIO DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI DI ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E VALUTAZIONE

1. Onde stabilire criteri omogenei a tutta l'organizzazione comunale, il servizio preposto al supporto delle funzioni di Pianificazione, controllo, valutazione e Organizzazione elabora e dirama criteri, metodologie e tecniche di rilevazione da adottare nell'ambito dei processi di pianificazione, controllo e valutazione e per l'analisi, la progettazione e la documentazione della micro organizzazione.
2. Il servizio mantiene la documentazione relativa alla macro e micro organizzazione dell'intero ente.
3. Ha inoltre lo scopo di ottimizzare i flussi informativi trasversali in funzione dei fabbisogni organizzativi e per favorire la condivisione intersettoriale delle informazioni e delle procedure e la loro pubblica diffusione ai fini della trasparenza della gestione e amministrativa.
4. Le finalità, funzioni e attività svolte dal servizio e la sua collocazione organizzativa sono stabilite con deliberazione della Giunta comunale di approvazione e/o revisione della macro organizzazione, nel quadro delle attribuzioni funzionali di cui all'art. 23 comma 1 del presente regolamento.

ART. 15 – I DIRIGENTI

1. Ciascun dirigente:
  - a) opera sulla base degli indirizzi politici definiti dall'amministrazione e delle direttive tecniche del Segretario generale e delle norme di riferimento per gli ambiti funzionali assegnati;
  - b) è responsabile del conseguimento degli obiettivi assegnatigli e della gestione delle attività propedeutiche al loro raggiungimento;
  - c) è responsabile dell'organizzazione della propria struttura e della gestione del relativo personale;
  - d) definisce la struttura organizzativa interna i settori, le competenze dei responsabili di servizio o di ufficio che a lui rispondono provvedendo alle rilevazioni di cui all'art. 23 del presente regolamento attinenti alla micro organizzazione del settore di competenza, nel rispetto dei criteri e modelli omogenei stabiliti a livello di ente ai sensi dell'art. 14 del presente regolamento;
  - e) è responsabile della trasparenza, legalità e correttezza amministrativa della gestione;
  - f) assume gli atti di gestione finanziaria ivi compresa l'assunzione degli impegni di spesa;
  - g) propone al Segretario generale l'istituzione delle posizioni organizzative all'interno del proprio settore ed attribuisce i relativi incarichi;
  - h) controlla e valuta l'operato dei collaboratori ad esso subordinati, premiando il merito ai fini delle progressioni economiche e di carriera e della corresponsione di indennità, premi e incentivi;
  - i) concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti;
  - j) vigila sul rispetto del Codice disciplinare, attivando i procedimenti disciplinari nei termini stabiliti dal medesimo;
  - k) assegna la responsabilità dei procedimenti amministrativi di competenza del settore, rilevati e documentati nei termini descritti in art 23;
  - l) nomina i responsabili per attribuzione di funzioni, competenze, uffici e servizi il cui istituto è normato e reso obbligatorio da leggi speciali;
  - m) programma le assenze per ferie o ad altro titolo tenendo conto delle esigenze connesse all'incarico e nel rispetto dell'assetto organizzativo dell'ente, per assicurare il corretto svolgimento delle funzioni e attività connesse al proprio incarico, comunicandole preventivamente al Segretario generale, previa informazione al Sindaco o all'Assessore competente, fatta salva la necessità di conformarsi alle decisioni prese in conferenza dirigenti in merito alle sostituzioni reciproche;
  - n) garantisce la sostituzione degli altri dirigenti sulla base di quanto definito nel comma precedente, anche con riferimento alle specifiche funzioni attribuite all'interno dell'unità di crisi della Protezione Civile;
  - o) comunica al Segretario generale le trasferte, le partecipazioni a corsi, seminari, convegni;
  - p) esercita comunque tutte le altre funzioni attribuitegli da norme di legge, Statuti e regolamenti.
2. In fase di programmazione, ciascun dirigente:

- a) redige lo schema degli strumenti di programmazione generali e settoriali sulla base degli indirizzi politici dell'amministrazione e per quanto di competenza;
  - b) predisporre gli obiettivi e le linee guida di attuazione del piano esecutivo di gestione del proprio centro di responsabilità, dando particolare rilievo alle connessioni intersettoriali;
  - c) concorre alla formulazione delle previsioni di spesa e entrata e dei fabbisogni di risorse umane e strumentali connesse agli obiettivi di gestione;
  - d) concorre alla verifica della compatibilità tecnica degli indirizzi politico-amministrativi, che si conclude in sede di Conferenza dei dirigenti, anche sulla base delle rilevazioni oggettive di cui all'art 23;
  - e) ai fini della definizione o aggiornamento della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, concorre alla individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti e alla realizzazione degli obiettivi e alle rilevazioni elencate all'art 13 comma 3 del presente regolamento;
  - f) assegna budget di obiettivi e risorse del Piano esecutivo di gestione ai responsabili delle posizioni organizzative collocate alle dipendenze del Settore, delegando agli stessi alcune funzioni dirigenziali, la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, nei termini disciplinati per l'area delle Posizioni organizzative dallo specifico atto generale di organizzazione vigente.
3. In fase di gestione, ciascun dirigente:
- a) si attiva per il raggiungimento degli obiettivi assegnatigli, anche mediante la diretta assunzione di impegni di spesa;
  - b) propone e recepisce, e comunque negozia, le variazioni del piano esecutivo relative al centro di responsabilità di competenza;
4. In fase di controllo, ciascun dirigente:
- a) garantisce un costante monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi, segnalando al servizio di cui all'art. 14 del presente regolamento gli eventuali scostamenti e le modifiche rispetto a quanto programmato;
  - b) garantisce le attività di rilevazione analitica dei costi, l'analisi delle spese di funzionamento e il monitoraggio degli indicatori di attività e di risultato, gestionale e strategico, adottando allo scopo le tecniche di rilevazione e le procedure condivise e/o disciplinate a livello di ente;
  - c) predisporre la relazione sullo stato di attuazione dei programmi e i *report* di controllo di gestione.

#### ART. 16 - LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DI ALTA PROFESSIONALITÀ

1. Le posizioni organizzative sono posizioni di lavoro temporanee attribuibili al personale di categoria D con rapporto di lavoro a tempo pieno, che comportano l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato e che implicano, quindi, responsabilità aggiuntive rispetto a quelle previste per la categoria di appartenenza.
2. Le posizioni si collocano nell'ambito dei settori assegnati al dirigente di riferimento o in staff al Sindaco o al Segretario generale.
3. Le responsabilità aggiuntive di cui al comma 1 devono essere valutate con riferimento alla rilevanza strategica e alla complessità organizzativa e gestionale dei progetti del piano esecutivo assegnati a ciascuna posizione organizzativa.
4. La Giunta comunale, con propri atti:

- a) definisce le metodologie di graduazione delle posizioni e di valutazione dei risultati;
  - b) gradua le posizioni definendone anche il relativo trattamento economico, sulla base dell'istruttoria eseguita dal Nucleo di Valutazione;
  - c) stabilisce le modalità di individuazione delle posizioni e la collocazione nella struttura dell'ente, acquisite le valutazioni del Segretario generale e dei Dirigenti, nonché i criteri generali per il conferimento degli incarichi di posizione.
5. L'istituto delle Posizioni organizzative è disciplinato al successivo capo 11 del presente regolamento.

**CAPO 4 : INCARICHI DIRIGENZIALI**  
**CRITERI GENERALI PER IL CONFERIMENTO, IL MUTAMENTO E LA REVOCA**

**ART. 17 – CRITERI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI**

1. I criteri per il conferimento degli incarichi dirigenziali si adeguano ai seguenti principi generali:
  - a) gli incarichi dirigenziali sono conferiti in coerenza con quanto disciplinato dal presente regolamento, nel rispetto dei principi fissati dalla normativa vigente, dallo Statuto, dalle norme contrattuali derivanti dai Contratti nazionali del lavoro per l'area della Dirigenza del comparto Regioni e Enti Locali e dal Contratto decentrato.
  - b) Gli incarichi dirigenziali sono conferiti a tempo determinato, con provvedimento motivato, secondo criteri di competenza professionale in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati nei documenti di pianificazione e programmazione, valutando le attitudini e le capacità professionali del singolo dirigente anche in relazione ai risultati conseguiti in precedenza.
2. L'individuazione degli incarichi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:
  - a) gli incarichi dirigenziali sono definiti con riferimento alla macrostruttura organizzativa adottata dalla Giunta comunale;
  - b) gli incarichi dirigenziali sono definiti, in particolare, con riferimento alle strutture affidate alla responsabilità di un dirigente, denominate "settori" ai sensi del presente regolamento;
  - c) per ciascun incarico sono definiti l'oggetto, gli obiettivi da conseguire, la durata e il corrispondente trattamento economico.
3. In relazione ai requisiti e alle competenze dei dirigenti, gli incarichi sono conferiti ai dirigenti assunti in servizio nell'ente, in ruolo o a contratto temporaneo, anche al di fuori della dotazione organica ma unicamente per funzioni di staff, di studio o per la direzione di specifici progetti temporanei e strategici per l'amministrazione, valutando il possesso dei seguenti requisiti:
  - a) esperienza acquisita, aderente all'incarico da conferire, anche maturate all'estero;
  - b) risultati in precedenza conseguiti, definiti formalmente, nell'ambito dei processi di valutazione, in termini di:
    - comportamento e capacità manageriali e organizzative;
    - apertura al cambiamento;
    - capacità relazionali e organizzative;
    - risultati conseguiti rispetto agli obiettivi gestionali,
  - c) eventuale possesso di specifici titoli e/o qualifiche (professioni etc) richiesti per l'incarico.
4. Le modalità di conferimento degli incarichi si conformano ai seguenti principi:
  - a) gli incarichi dirigenziali sono conferiti dal Sindaco ai dirigenti in servizio;
  - b) gli incarichi sono conferiti a conclusione di una procedura tra il Sindaco e i dirigenti, che si articola nelle seguenti fasi:
    - b1) preventiva informazione da parte del Sindaco a ciascun dirigente relativamente alla natura e al contenuto degli incarichi, peso e fasce retributive, agli obiettivi da conseguire, accompagnata da una proposta individuale motivata di incarico del Sindaco a ciascun dirigente. Nel caso in cui l'incarico consegua a

precedente incarico conferito, la proposta di incarico deve essere contestuale alla revoca del precedente incarico, secondo le modalita disciplinate dal successivo art.19. Nel caso in cui al nuovo incarico proposto consegua una retribuzione di posizione inferiore a quella dovuta per il precedente incarico, non si applicano le eventuali disposizioni normative e contrattuali più favorevoli al dirigente;

b2) adesione alla proposta formulata dal Sindaco da parte di ciascun dirigente, con accettazione dell'incarico. Il Sindaco, conclude la procedura conferendo gli incarichi.

5. Gli incarichi hanno durata minima pari a tre anni e massima pari alla durata del mandato elettivo del Sindaco, estesa a tutto il periodo di transizione successivo all'insediamento del nuovo Sindaco. Per tale periodo di transizione si intende il periodo di sessanta giorni che decorre dalla data di scadenza del mandato. E' fatta salva la revoca anticipata, secondo quanto specificamente disciplinato nel successivo art.19 del presente regolamento.
6. Gli incarichi sono di norma conferiti in tempi il piu' possibile correlati e coerenti con le fasi del processo di programmazione, controllo e valutazione e, di norma, decorrono dalla data di approvazione del Piano esecutivo di gestione, o sua variazione, per garantire la chiara ripartizione delle responsabilita' rispetto alla gestione delle risorse ai fini del raggiungimento degli obiettivi gestionali, salva diversa valutazione legata ad ipotesi riorganizzative complessive ovvero a contingenti ed indefettibili ragioni organizzative.

#### ART. 18 – VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi sono valutati tenendo conto delle risultanze della valutazione annuale delle prestazioni della dirigenza e dei risultati conseguiti, che attinge informazioni dal sistema di controllo di gestione secondo quanto disciplinato da specifico atto di organizzazione della Giunta comunale e dal sistema di valutazione delle performance, quando adottato, previa disciplina specifica.
2. La valutazione ha valenza di strumento per il miglioramento delle attivita', e non solo di strumento sanzionatorio.
3. La valutazione dei risultati gestionali conseguiti da ciascun dirigente si basa sul corretto funzionamento e utilizzo del processo di pianificazione e controllo, sia strategico che gestionale.
4. La valutazione negativa e' uno dei presupposti per la revoca dell'incarico.
5. Fatto salvo quanto diversamente previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata:
  - a) nel caso di valutazione negativa inferiore al 50% del punteggio previsto dal sistema di valutazione vigente per almeno 2 esercizi consecutivi l'Amministrazione puo' procedere ad affidare diverso incarico dirigenziale;
  - b) nel caso in cui si verificano accertamenti negativi anche rispetto ai successivi incarichi affidati per ulteriori 2 esercizi consecutivi, l'amministrazione puo' procedere a sospendere, nei confronti del personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale, da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.
6. Le risultanze della valutazione devono essere inserite nel fascicolo personale del dirigente.

#### ART. 19 – REVOCA DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi possono essere revocati:
  - per motivate ragioni organizzative e produttive (per volontà politiche di revisione dei modelli di organizzazione o di produzione di beni e servizi dell'apparato) da esplicitare nell'atto di revoca;
  - per gli effetti negativi del processo di valutazione;
  - negli altri casi previsti dalla legge.
2. Nel caso di riorganizzazione dell'assetto organizzativo che comporti modifiche significative delle posizioni dirigenziali e comunque in tutti i casi di modifiche dei contenuti dell'incarico, la comunicazione di revoca contestuale alla proposta di nuovo incarico deve pervenire al dirigente in tempo utile, in un momento immediatamente successivo all'informazione preventiva data ai sindacati.

#### ART. 20 – RECESSO

1. Fermo restando quanto diversamente previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata, costituisce giusta causa di recesso la responsabilità particolarmente grave del dirigente accertata secondo le procedure di valutazione adottate nell'ente di cui al precedente art.18.
2. La responsabilità particolarmente grave è correlata:
  - a) al mancato raggiungimento di obiettivi particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente previamente individuati con tale caratteristica nei documenti di programmazione e formalmente assegnati al dirigente;
  - b) alla inosservanza delle direttive generali del Sindaco per l'attività amministrativa e la gestione, formalmente comunicate al dirigente, i cui contenuti siano stati espressamente qualificati di rilevante interesse.

#### ART. 21 – INCARICHI A CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO

1. Nel rispetto dello Statuto, il Sindaco, sentito il Segretario generale, può conferire incarichi dirigenziali mediante contratti a tempo determinato, sulla base del C.C.N.L. dell'area dirigenziale, e fornendone esplicita motivazione, nel rispetto dei seguenti limiti:
  - a) in misura non superiore al 30% della dotazione organica della qualifica dirigenziale, arrotondato per eccesso all'unità superiore, per coprire posti dirigenziali vacanti in dotazione organica;
  - b) in misura complessivamente non superiore al 5% della dotazione organica dei dirigenti e del personale direttivo di categoria D per l'affidamento di incarichi extra dotazione organica, consentiti unicamente per funzioni di staff, di studio o per la direzione di specifici progetti temporanei e strategici per l'amministrazione;
2. Il trattamento giuridico ed economico, principale e accessorio, è equivalente a quello previsto dai C.C.N.L. e viene stabilito dalla Giunta.
3. Il trattamento economico può essere integrato, con deliberazione di Giunta comunale, da una indennità *ad personam* commisurata:
  - a) alla specifica qualificazione professionale posseduta;
  - b) alla peculiarità del rapporto a termine e delle condizioni di mercato inerenti alla specifica professionalità, avendo come riferimento anche altri contratti nazionali di lavoro equipollenti;

- c) alla peculiarità del ruolo in relazione alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alle connesse responsabilità;
- d) all'esperienza professionale maturata.
4. Per il conferimento degli incarichi dirigenziali mediante contratto a tempo determinato sono richiesti gli stessi requisiti che le norme di legge, di regolamento e contrattuali prescrivono per i dipendenti a tempo indeterminato.
  5. Per il conferimento degli incarichi di cui al comma 1, lett.a) del presente articolo, l'individuazione dei soggetti idonei a ricoprire l'incarico segue, per quanto compatibile, la disciplina prevista dal vigente regolamento per le selezioni e l'accesso agli impieghi ed in particolare dall'art. 38.
  6. Per il conferimento degli incarichi di cui al comma 1, lett.b) del presente articolo, l'individuazione dei soggetti idonei a ricoprire l'incarico avviene previo avviso pubblico di avvio della selezione, da attuarsi, previa presentazione di curriculum entro la scadenza minima di 15 gg dalla data di pubblicazione dell'avviso, con prova selettiva scritta o orale e valutazione dei titoli e di altri elementi considerati idonei, diretti all'accertamento del possesso della professionalità e dei requisiti richiesti agli incaricandi, stabiliti ai sensi del regolamento dei concorsi vigente, limitatamente alla costituzione e ai compiti del Comitato per le selezioni e della Commissione valutatrice. Il Sindaco individua tra i candidati ritenuti idonei dalla commissione valutatrice, con punteggio superiore a 28/30, quello a cui conferire l'incarico. Il dirigente del servizio Personale procede quindi all'assunzione e alla sottoscrizione del relativo contratto individuale di lavoro con il candidato individuato.
  7. Qualora l'incarico dirigenziale a tempo determinato sia conferito a dipendente del Comune in possesso dei requisiti richiesti, per tutto il tempo di durata dell'incarico lo stesso viene collocato in aspettativa senza assegni con il riconoscimento dell'anzianità di servizio. In caso di risoluzione o mancato rinnovo del contratto a tempo determinato, il dipendente ha diritto a rientrare nella categoria di appartenenza.
  8. A seguito dell'assunzione del soggetto individuato ai sensi del precedenti commi 5 e 6, il Sindaco conferisce l'incarico con proprio provvedimento motivato nel quale sono definiti l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dagli organi di governo e alle eventuali modifiche degli stessi che intervengano nel corso del rapporto, nonché la durata correlata agli obiettivi prefissati.
  9. L'incarico dirigenziale ha una durata correlata agli obiettivi prefissati e non superiore alla durata del mandato elettivo del Sindaco. Alla scadenza o, comunque, al venir meno del mandato del Sindaco, l'incarico di cui al comma 1, lett.a), al fine di garantire continuità all'attività amministrativa e gestionale, si intenderà prorogato per i successivi sessanta giorni.
  10. L'incarico è risolto di diritto nel caso in cui l'Amministrazione Comunale dichiari il dissesto o venga a trovarsi nella situazione strutturalmente deficitaria.

#### ART. 22 - INCARICHI AD INTERIM

1. Nel caso in cui il posto dirigenziale di una struttura organizzativa sia vacante, il Sindaco, sentito il Segretario generale, può assegnare ad altro/i dirigente/i il relativo incarico. L'assegnazione è remunerata attraverso l'istituto della retribuzione di risultato, nei termini contrattualmente stabiliti.

CAPO 5: MACRO E MICRO ORGANIZZAZIONE

ART. 23 – FUNZIONI E COMPETENZE DEI SETTORI E DEI SERVIZI

1. Le attribuzioni funzionali e gli assetti organizzativi delle strutture di massimo livello e più in generale tutto quanto attiene alla macro organizzazione di competenza della Giunta comunale, sono descritte dai seguenti documenti:
  - Organigramma di macro struttura, nel quale sono definite la collocazione e la denominazione dei settori
  - Quadro delle attribuzioni funzionali e organizzative, nel quale sono descritte le macro funzioni e le finalità di ciascun settore e le finalità e attività dei servizi di supporto presenti nella macro struttura
2. L'organizzazione delle unità organizzative interne ai settori e, più in generale, tutto quanto attiene alla micro organizzazione di competenza dei dirigenti è complessivamente descritta dai seguenti documenti:
  - a. organigramma delle unità organizzative interne ai settori, che fornisce indicazioni circa la collocazione e la denominazione dei servizi, la dotazione organica assegnata in termini di quantità per categorie di inquadramento e posizioni di lavoro
  - b. mappa dei servizi interni e/o esterni erogati da ciascuna unità organizzativa e dell'utenza servita e/o dei bisogni
  - c. la mappa dei procedimenti di competenza, comprensiva dei termini finali e intermedi e dei responsabili
  - d. le competenze professionali e organizzative richieste per ciascuna posizione di lavoro e l'assegnazione delle stesse al personale effettivamente in servizio
  - e. ordini e disposizioni di servizio e ogni altro atto adottato, di incarico e di delega.
3. Il servizio Organizzazione supporta tecnicamente i dirigenti nei termini previsti dall'art 14 del presente regolamento. Provvede a divulgare e pubblicare sul sito internet gli atti istitutivi e modificativi della macro organizzazione.
4. Il servizio Organizzazione di cui all'art. 14 del presente regolamento, in collaborazione con il servizio Personale, garantisce la conservazione, la divulgazione e pubblicazione interna e esterna (sito internet), ai sensi della legge, della suddetta documentazione descrittiva della macro e micro organizzazione nel suo complesso, anche avvalendosi delle procedure informatiche in uso nell'ente e della banca dati per la gestione e amministrazione del personale mantenuta dal servizio Personale, dal medesimo servizio Organizzazione e dal servizio di Prevenzione e protezione;
5. I dirigenti sono responsabili dell'adeguamento del sito internet ai sensi delle legge e delle norme vigenti in materia di trasparenza della pubblica amministrazione, dell'aggiornamento della segnaletica interna, della carta intestata e di ogni altro elemento atto a identificare, sia all'interno che all'esterno, le unità organizzative di competenza, avvalendosi del supporto tecnico operativo dei servizi competenti e adottando gli standard che contraddistinguono l'identità del Comune.
6. I dirigenti sono responsabili dell'aggiornamento dei documenti elencati al comma 2 del presente articolo in occasione di revisioni organizzative di macrostruttura e/o di riorganizzazione e revisioni dei processi e delle procedure interne al settore, avvalendosi del supporto tecnico del servizio Organizzazione.

ART. 24 – CONFLITTI DI COMPETENZA

1. I conflitti di competenza interni ai settori sono risolti dal dirigente.
2. Le controversie relative alla competenza dei settori vengono definite dal Segretario generale, sentiti i dirigenti interessati con il supporto della Conferenza dei dirigenti; qualora dovessero permanere dubbi interpretativi è facoltà del Segretario generale, per il tramite del Servizio Organizzazione, sottoporre la proposta alla Giunta comunale, la quale dirime i dubbi e attribuisce la competenza.

---

CAPO 6: LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI
---

ART. 25 – LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

1. La graduazione delle posizioni è finalizzata alla valutazione della strategicità e della complessità organizzativa e gestionale delle strutture, assegnate a dirigenti o a personale con incarico di posizione organizzativa. A livelli significativamente diversi di strategicità e complessità organizzativa sono associati diversi livelli di retribuzione di posizione.
2. La valutazione dei risultati è finalizzata alla verifica della corrispondenza degli stessi con gli obiettivi programmati e della congruità dei comportamenti organizzativi. A livelli diversi di *performance* sono associate differenti retribuzioni di risultato.
3. Le metodologie di graduazione delle posizioni e il sistema di valutazione sono proposte dall'Organismo di Valutazione e deliberate dalla Giunta comunale, in conformita' alle disposizioni normative vigenti e nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali.

---

CAPO 7: RICOGNIZIONE ATTI DI ORGANIZZAZIONE
---

ART. 26 – ATTI DI ORGANIZZAZIONE DI SPECIFICA DISCIPLINA

1. Per la disciplina di specifiche materie e processi aventi valenza organizzativa o comunque inerenti la gestione e amministrazione del personale, il presente regolamento rimanda ad atti di organizzazione separatamente adottati. Detti atti integrano il presente regolamento in quanto ad esso correlati.

CAPO 8: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
- CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 27 – OGGETTO

1. Le disposizioni del presente Capo disciplinano l'articolazione del "sistema per la misurazione e valutazione della performance" e il processo per la sua gestione annuale e pluriennale, denominato "ciclo di gestione della performance", nel rispetto dei criteri generali per l'organizzazione degli uffici e dei servizi approvati dal Consiglio comunale e delle finalita'.

ART. 28 – FINALITA' GENERALI

1. Il sistema per la misurazione e valutazione della performance e il processo per la sua gestione annuale e pluriennale si sviluppano in funzione delle seguenti finalita':
  - a) rendicontare ai cittadini e ai portatori di interessi i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati per realizzare il programma amministrativo, nel rispetto dei principi di trasparenza e veridicitá;
  - b) sviluppare e mantenere, allo scopo, un sistema di pianificazione, controllo e valutazione integrato e coerente, nel quale sia diretta e chiara la correlazione tra le linee programmatiche, le strategie politiche e gli impatti attesi rispetto ai bisogni e al territorio, i programmi, i progetti, le azioni e i risultati, le risorse disponibili, destinate e utilizzate, i livelli di performance attesi e conseguiti, gli ambiti di responsabilitá politica e gestionale, il ruolo e il contributo dei soggetti esterni decisori;
  - c) promuovere una attenta gestione delle risorse umane, evidenziando l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali dell'ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza; chiarendo e comunicando che cosa ci si attende dal singolo dipendente, in termini di risultati oggettivi e di comportamenti; supportando le singole persone nel miglioramento della loro performance, comunicando i risultati e le aspettative future; contribuendo a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole; premiando la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.

ART. 29 – DEFINIZIONI

1. Il sistema per la misurazione e valutazione della *performance organizzativa* e' un sistema nel quale gli obiettivi programmati, le azioni che li realizzano e i risultati conseguiti sono espressi in termini oggettivi e misurabili e nel quale sono chiaramente identificati i relativi responsabili gestionali e operativi.
2. Il sistema per la misurazione e valutazione della *performance individuale* e' un sistema nel quale sono esplicitati i fattori da utilizzare per la valutazione individuale dei dirigenti e dei dipendenti e i relativi criteri di graduazione e misurazione, e nel quale sono indicati i soggetti competenti per la funzione di valutazione e quelli garanti della

- sua equita' e congruita'.
3. Gli *obiettivi di performance* si qualificano come tali quando soddisfino i seguenti requisiti, stabiliti dalla legge:
    - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
    - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
    - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
    - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
    - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
    - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
    - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
  
  4. La *performance organizzativa* si misura in termini di "impatto delle politiche sui bisogni" della collettività e del territorio, di "efficienza dei processi", di "incremento e miglior utilizzo delle risorse", di "minori costi", di "qualità e quantità dei servizi", di "soddisfazione dell'utenza". La performance organizzativa interessa cioè i seguenti *ambiti*, definiti dalla legge:
    - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; (outcome);
    - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; (processi);
    - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; (risultati);
    - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; (processi);
    - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; (processi);
    - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, perché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; (input);
    - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; (output);
    - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità; (processi).
  
  5. La *performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità* è misurata in relazione ai seguenti elementi e fattori, definiti dalla legge:
    - a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
    - b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
    - c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;

- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
6. La *performance individuale del personale* e' misurata in relazione ai seguenti fattori, definiti dalla legge:
- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.
7. Il *ciclo di gestione della performance* si sviluppa nell'ambito del processo di pianificazione, programmazione e controllo disciplinato dal regolamento di contabilità vigente. Si articola nelle seguenti fasi, stabilite dalla legge:
- 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;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### ART. 30 – ORGANI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE.

1. Sono organi preposti alla funzione di valutazione, nel rispetto del sistema di valutazione vigente e nell'ambito del ciclo di gestione della performance:
  - a) l'organismo di valutazione (nucleo di valutazione o organismo indipendente di valutazione), come disciplinato dall'art 31 e dal Capo 10 del presente regolamento;
  - b) i dirigenti, adottando il sistema di valutazione permanente vigente:
    - nei confronti dei dipendenti titolari di posizioni organizzative;
    - nei confronti di tutti i dipendenti.
2. Il sindaco, recepita la proposta di valutazione, provvede all'approvazione della medesima con proprio atto.

#### ART. 31 – ORGANISMO DI VALUTAZIONE

1. L'organismo di valutazione (nucleo di valutazione o organismo indipendente di valutazione), nell'esercizio delle proprie funzioni, garantisce l'oggettività e la correttezza del sistema di misurazione e valutazione delle performance disciplinato dal presente regolamento e la sua coerenza con i vincoli normativi e di contesto.
2. Funzioni e compiti dell'organismo sono disciplinati dal Capo 10 del presente regolamento.
3. Per l'esercizio delle proprie funzioni, l'organismo si avvale del servizio di cui all'art 14

del Capo 3 del presente regolamento (servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione, controllo e valutazione).

ART. 32 – STRUTTURA E CONTENUTO DEL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

1. Il sistema di programmazione e controllo e' organicamente integrato dal sistema degli obiettivi di performance per realizzare le finalita' di cui all'art 28 del presente Capo e per assicurare il legame logico tra mandato istituzionale e risultati realizzati, misurati in termini di performance.
2. Il raccordo tra gli obiettivi di performance e il sistema di bilancio si realizza attraverso la correlazione tra ciascun obiettivo di performance e gli obiettivi operativi del Documento unico di programmazione, tra l'obiettivo e il servizio interessato dal miglioramento, tra l'obiettivo e l'unita' organizzativa responsabile del suo conseguimento.
3. Ai fini di contestualizzare la performance programmata nel triennio, assumono rilevanza i seguenti elementi, analizzati in sede di programmazione pluriennale e esplicitati nei documenti di programmazione adottati dal Consiglio comunale: l'analisi del contesto interno e esterno, la qualita' e quantita' dei servizi erogati e il loro grado di innovazione, il sistema delle relazioni con gli stakeholder; la motivata esplicitazione delle politiche del personale, delle strategie di sviluppo locale e delle scelte di esternalizzazione/internalizzazione, accentramento/ decentramento.
4. Ai fini della misurazione della performance organizzativa, ciascun obiettivo di performance programmato e' associato a indicatori di risultato, scelti in funzione dell'ambito di cui al comma 4 dell'art 29 precedente, valorizzati in sede di previsione e a consuntivo. Il miglioramento qualitativo e' espresso in riferimento alla dimensione qualitativa oggetto del miglioramento.
5. Ai fini della valutazione della performance organizzativa:
  - a) gli obiettivi sono pesati secondo criteri che tengano conto del livello di complessita', priorita' e innovazione e del grado di maturita' del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - b) a ciascun indicatore sono associati i seguenti valori di ponderazione:
    - un valore (peso) che ne qualifichi la rilevanza relativa rispetto agli altri indicatori associati alla performance programmata;
    - una scala di valori che consentono di misurare il grado di realizzo della performance conseguito a consuntivo.
6. Ai fini del coinvolgimento del personale e della qualificazione delle responsabilita' gestionali, i tempi e modi di realizzo degli obiettivi di performance sono pianificati in piani operativi, nei quali sono espressi i profili di responsabilita' e il grado di coinvolgimento del personale dell'unita' organizzativa interessata.

## ART. 33 – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il ciclo di gestione della performance e' coordinato dal Segretario generale e si sviluppa nelle fasi riepilogate di seguito.
2. Pianificazione e Programmazione.

### 2.1. Pianificazione di mandato e della programmazione strategica e operativa.

All'inizio del mandato amministrativo, contestualmente alla presentazione al consiglio comunale delle "linee programmatiche per azioni e progetti" e comunque non oltre il termine fissato per l'approvazione del bilancio pluriennale, il sindaco individua le aree strategiche che caratterizzano il mandato secondo criteri di omogeneita' e coerenza rispetto ai bisogni della comunita' e del territorio, aggregando con questa logica le linee programmatiche.

La programmazione si attua nel rispetto dei principi contabili generali contenuti nell'allegato 1 del D. Lgs. 23 giugno 2011, n. 118.

Nell'ambito del sistema di programmazione dell'ente locale, il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa del Comune e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il DUP costituisce il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione.

Il DUP mantiene la correlazione tra il programma di mandato e la sua concreta attuazione.

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, quindi triennale.

Il DUP è organizzato per missioni e programmi, nell'ambito dei quali le performance strategiche da perseguire sono misurate da indicatori utili a rappresentare l'andamento della situazione di contesto interno e esterno e a misurare gli effetti delle politiche sulla soddisfazione dei bisogni della comunita' e del territorio.

### 2.2. Programmazione annuale della performance.

Gli obiettivi di performance sono assegnati annualmente dalla giunta comunale ai dirigenti mediante delibera di approvazione del piano esecutivo di gestione, nei tempi stabiliti dal regolamento di contabilita' vigente.

I dirigenti partecipano alla definizione e programmazione degli obiettivi con funzione propositiva, in quanto responsabili della fattibilita' tecnica di quanto programmato, tenuto conto delle risorse, dei vincoli e delle opportunita' derivanti dal quadro normativo e dal contesto sociale e ambientale. L'ente promuove e

incentiva comportamenti dirigenziali orientati alla valorizzazione del personale in tutte le sue espressioni, ivi compreso il coinvolgimento del personale nella fase della programmazione annuale degli obiettivi.

Il segretario generale sottopone alla previa verifica di congruità dell'organismo di valutazione la "proposta" di pianificazione degli obiettivi di performance formulata dai dirigenti d'intesa con gli assessori di riferimento, completa di tutti gli elementi previsti nell'art 32 precedente, in conformità a quanto disciplinato dal presente regolamento, art. 15 e Capo 11.

L'organismo di valutazione, in apposita seduta, verifica che gli obiettivi e gli indicatori correlati rispondano alle finalità e ai requisiti disciplinati nel presente Capo e dalla normativa e dottrina di riferimento, che siano congruenti con le aree strategiche associate (programmi triennali) e che siano completi di tutti gli elementi utili ai fini della misurazione e valutazione della performance di cui all'art 32 precedente. L'organismo formula eventuali osservazioni e valida il documento sotto il profilo metodologico. Provvede contestualmente a pesare gli obiettivi, come disciplinato dall'art 32, comma 5 del presente Capo.

Questa fase si avvia in coincidenza con l'approvazione del progetto di bilancio disciplinata dal regolamento di contabilità vigente e si conclude entro i tempi di adozione del piano esecutivo di gestione stabiliti dal medesimo regolamento di contabilità.

### 2.3. Pianificazione operativa della performance.

I dirigenti, sviluppano la pianificazione operativa per la realizzazione della performance programmata, come previsto al comma 6 dell'articolo 32 precedente, e assegnano i piani operativi ai dipendenti mediante disposizione di servizio. Il termine massimo entro cui si deve concludere la pianificazione operativa è stabilito con la deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione.

I responsabili delle Unità di progetto trasversali e temporanee attive nell'esercizio di riferimento definiscono i piani operativi per la realizzazione degli obiettivi di performance di competenza della medesima e ne assegnano la realizzazione al personale dell'unità di progetto con disposizione di servizio, nei limiti di partecipazione del personale già stabiliti all'atto della costituzione dell'unità stessa.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione, controllo e valutazione provvede alla divulgazione interna degli obiettivi e della pianificazione operativa della performance. Il servizio provvede a pubblicare sul sito internet istituzionale l'elenco degli obiettivi di performance approvati, per le finalità di cui all'art 28 del presente Capo.

### 3. Monitoraggio in corso di gestione.

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e degli indicatori correlati si

effettua almeno una volta all'anno, in coincidenza con la verifica sullo stato di attuazione dei programmi disciplinata dal regolamento di contabilità vigente.

Ai fini del monitoraggio del grado di realizzo degli obiettivi, i dirigenti assicurano la rilevazione degli indicatori correlati.

Ai fini della verifica dello stato di attuazione dei programmi, i dirigenti assicurano la rendicontazione del grado di realizzo dei programmi e delle performance strategiche, rilevando gli indicatori correlati secondo competenza.

In relazione all'andamento e agli scostamenti rilevati in sede di monitoraggio periodico della performance e/o di verifica dello stato di attuazione dei programmi, i dirigenti si attivano per introdurre eventuali interventi correttivi di natura gestionale-organizzativa o per proporre modifiche (variazioni) alla programmazione annuale o pluriennale, nel rispetto del regolamento di contabilità vigente.

#### 4. Consuntivazione e certificazione del grado di realizzo degli obiettivi.

A fine esercizio, nel rispetto dei tempi stabiliti dal regolamento di contabilità, i dirigenti assicurano la rendicontazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati annualmente e la rendicontazione del grado di realizzo dei programmi triennali e della performance strategica, rilevando gli indicatori associati e esplicitandone le fonti e le origini. I dirigenti evidenziano l'esistenza di fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente che hanno condizionato il risultato conseguito a consuntivo.

In caso di cessazione dal servizio e/o significativa interruzione del servizio il dirigente interessato assicura la medesima rendicontazione e la valutazione di cui agli articoli 38 e 39, anche ai fini della sua valutazione finale, oltre che per il passaggio di consegne.

Entro le medesime scadenze, il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione controllo e valutazione svolge una verifica atta a garantire la validità dei dati rilevati e delle relative fonti e origini, e certifica il grado di realizzo conseguito da ciascun centro di responsabilità rispetto agli obiettivi programmati, calcolato applicando i criteri di graduazione e ponderazione di cui di cui all'art 32, comma 5 e al Capo 9 seguente. Il servizio, nel certificare il grado di realizzo conseguito da ciascun centro, documenta anche l'esistenza degli eventuali fattori esterni condizionanti segnalati dai dirigenti, dei quali occorre tener conto nella fase di valutazione individuale in ottemperanza ai vincoli di cui all'art 36. L'esito della certificazione è preventivamente comunicato ai dirigenti per eventuali osservazioni.

#### 5. Valutazione individuale correlata alla performance.

Terminata la fase precedente, i soggetti competenti per la funzione di valutazione di cui all'art. 30 del presente Capo avviano i procedimenti di valutazione dei dirigenti e dei dipendenti disciplinati dalla metodologia di cui al Capo 9 seguente, anche ai fini

dell'incentivazione economica correlata agli esiti della valutazione. La valutazione finale e' preceduta nel corso dell'esercizio da almeno un momento di valutazione individuale intermedia, come disciplinato dall'art 41 del presente regolamento.

#### 6. Rendicontazione della performance.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione e controllo in sede di consuntivazione dei risultati di esercizio integra il referto di controllo di gestione<sup>1</sup> con una specifica sezione dedicata alla rendicontazione della performance conseguita in riferimento alla performance strategica programmata e dell'iter di processo seguito, e ne cura la diffusione e pubblicazione sul sito internet istituzionale.

A conclusione dei procedimenti di valutazione della performance individuale, pubblica, per ciascun servizio, gli incentivi economici destinati dall'amministrazione a premiare la performance dei dipendenti (in forma aggregata) e dei dirigenti (individuale), corredata da relazione illustrativa del processo seguito.

#### 7. Indicatori e report di monitoraggio e controllo.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione e controllo e' responsabile di produrre e di diffondere internamente i report di monitoraggio intermedio e finale della performance, di ottimizzare i flussi informativi correlati, di formulare all'organismo di valutazione proposte derivanti dall'analisi dei risultati del controllo intermedio e finale. Nei report sono evidenziate le fonti dei dati rilevati e gli scostamenti rispetto ai valori programmati.

Il medesimo servizio assicura la conservazione e organizzazione degli indicatori, classificati per tipologia e finalita', in banche dati storiche e di benchmarking.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, gli indicatori sono aggiornati in sede di pianificazione e programmazione annuale e pluriennale.

Gli indicatori evolvono in termini qualitativi e quantitativi in relazione al grado di maturita' del sistema, per rispondere progressivamente alle seguenti necessita':

- misurazione delle prestazioni e dei livelli di servizio, in termini di efficacia, efficienza, economicita' e qualita';
- valutazione dei risultati dal punto di vista dei portatori di interesse e degli utilizzatori dei servizi, adottando indicatori di impatto delle politiche e delle azioni sulla soddisfazione dei bisogni della comunita' servita e del territorio;
- individuazione dei livelli standard di servizio da garantire, sulla base delle risorse disponibili e del contesto.

### ART. 34 – SERVIZI DI CONTROLLO INTERNO

1. Al servizio di supporto previsto dall'art 14 del presente regolamento e' affidata la funzione di controllo di gestione prevista dalla legge, dal regolamento di contabilita' vigente e dal regolamento dei controlli interni.

Il controllo di gestione e' un sistema informativo-decisionale, concomitante alle attivita'

---

- e funzionale alla direzione gestionale e politica dell'ente.
2. La funzione di controllo di gestione e' esercitata secondo quanto disciplinato dall'art 33 del presente regolamento "Ciclo di gestione della performance".
  3. Il referto di controllo di gestione e' redatto dall'unita' organizzativa preposta alla funzione di controllo di gestione e integrato come disposto dall'art 33, comma 6 del presente regolamento. E' approvato dalla giunta comunale con propria deliberazione, da adottarsi prima dell'approvazione del rendiconto.
  4. All'organismo di valutazione sono affidate le funzioni di controllo interno e di valutazione previste dalla legge, come disciplinato dal Capo 10 del presente regolamento.
  5. La funzione e' esercitata nell'ambito del processo di pianificazione, controllo e valutazione della performance denominato "ciclo di gestione della performance" disciplinato dal presente regolamento.
  6. Il regolamento per i controlli interni disciplina le modalita' di svolgimento degli altri livelli di controllo interno.

CAPO 9: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ART. 35 – FINALITA' DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

1. La valutazione individuale dei dirigenti e dei responsabili titolari di posizione organizzativa consente:
  - di orientare la prestazione dei responsabili dei servizi verso il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, in particolare modo gli obiettivi di performance,
  - di valorizzare i responsabili medesimi,
  - di introdurre una nuova cultura organizzativa, incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato.
2. In generale, la valutazione consente al valutatore:
  - di attivare un miglior dialogo con il valutato sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati,
  - di essere piu' trasparente nei rapporti con i valutati,
  - di responsabilizzare i valutati,
  - di migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.
3. Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato:
  - di conoscere meglio i propri compiti e di aver una maggiore consapevolezza del proprio ruolo;
  - di partecipare con maggior efficacia alla definizione degli obiettivi;
  - di incrementare la propria autonomia, in relazione al ruolo e alla posizione;
  - di approfondire la conoscenza dei parametri e dei risultati della valutazione del lavoro.

ART. 36 – VINCOLI E DEROGHE

1. La valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance individuale presuppone il rispetto delle seguenti condizioni vincolanti:
  - a) la trasparenza del processo denominato "ciclo di gestione della performance", nel rispetto di quanto disciplinato dal Capo 8 precedente;
  - b) la conoscenza e condivisione preventiva degli obiettivi e della griglia dei parametri e dei criteri di valutazione;
  - c) la previa verifica, da parte dell'organismo di valutazione, dei fattori esterni o interni capaci di condizionare negativamente il risultato della gestione;
  - d) il colloquio di valutazione tra ogni singolo dirigente e l'organismo di valutazione e, previa esplicita richiesta, tra ogni singolo dipendente e il proprio dirigente o suo delegato;
  - e) il contraddittorio con ogni singolo dirigente o dipendente valutato, che potrà controdedurre per iscritto entro 10 gg. dalla comunicazione dell'esito della valutazione e richiedere l'attivazione del procedimento di conciliazione disciplinato dall'art 42 del presente Capo;
  - f) la rendicontazione a consuntivo e relazione illustrativa del processo seguito per la valutazione dei dirigenti e dei dipendenti, documentata rispettivamente dall'organismo di valutazione e dal servizio di supporto preposto alle funzioni di organizzazione, pianificazione controllo e valutazione.
  - g) la raccolta delle valutazioni nel fascicolo personale degli interessati.

## ART. 37 –VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

1. L'attività di valutazione delle performance individuale dei dirigenti è svolta dall'organismo di valutazione di cui all'art 31, nei tempi stabiliti nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art 33, tenuto conto dei vincoli di cui all'art 36, comma 1, lett c).
2. La valutazione individuale dei dirigenti si basa sulla valutazione dei seguenti elementi, stabiliti dalla legge:
  - a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente,
  - b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) competenze professionali e manageriali;
  - d) capacità di valutazione dei propri collaboratori.
3. I fattori di valutazione della performance, di cui al comma 2 sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta dell'organismo di valutazione presentata al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili è la seguente, e può essere modificata con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. raggiungimento degli obiettivi di performance	30
2. raggiungimento di specifici obiettivi individuali (obiettivi di PEG)	20
3. qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente	10
4. competenze	30
5. capacità di valutazione dei collaboratori	10

4. La valutazione del fattore 1.“raggiungimento degli obiettivi di performance” è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi di performance assegnati con il piano esecutivo di gestione al dirigente valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo degli obiettivi di performance segue la seguente logica:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 36, comma 1 lett c).

5. La valutazione del fattore 2.“raggiungimento di specifici obiettivi individuali” è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi che non si qualificano come performance, assegnati con il piano esecutivo di gestione al dirigente valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)

31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)  
 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)  
 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 36, comma 1 lett c).

6. La valutazione del fattore 3. "qualità" del contributo assicurato alla performance generale dell'ente" e' espressa come segue:

valutazione	massima	elevata	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente
punteggio	100	90	70	60	50	0

La valutazione di questo fattore si basa sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance dell'ente.

7. La valutazione del fattore 4. "competenze" si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all'art 40 del presente Capo.

Il punteggio attribuito esprime l'adeguatezza delle competenze possedute dal dirigente rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione correlata all'incarico dirigenziale, stabilito mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi. La valutazione delle competenze possedute dal dirigente e' svolta dall'organismo di valutazione.

Per l'attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

0 %-30% : competenze inadeguate  
 31 - 80 %: competenze adeguate  
 81 - 95 %: competenze piu' che adeguate  
 96 - 100 %: competenze eccellenti.

8. La valutazione del fattore 5."capacità di valutazione dei collaboratori" e' dimostrata, sotto il profilo quantitativo, da una significativa differenziazione dei giudizi e, sotto il profilo qualitativo, dall'appropriata gestione del processo di valutazione (valutazione intermedia).
9. Il punteggio che esprime la valutazione globale e' ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.
10. L'organismo di valutazione formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.
11. L'organismo di valutazione documenta il percorso seguito in una relazione.
12. Il sindaco, recepitata la valutazione espressa dall'organismo di valutazione, provvede all'approvazione della medesima con proprio atto.

---

ART. 38 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. La valutazione delle performance individuale dei titolari di posizione organizzativa compete ai dirigenti, nei tempi stabiliti nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art 33, tenuto conto dei vincoli di cui al precedente art 36, comma 1, lett c) .
2. La valutazione individuale si basa sulla valutazione dei seguenti elementi:
  - a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente,
  - b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) competenze professionali e manageriali, ivi compresa la capacità di supportare il dirigente nell'attività di valutazione dei collaboratori appartenenti all'unità organizzativa di competenza.
3. I fattori di valutazione sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta dell'organismo di valutazione presentata annualmente al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili e' la seguente, e puo' essere modificata con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, adottata nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1) contributo al raggiungimento degli obiettivi di performance	30
2) raggiungimento obiettivi specifici individuali (progetti di PEG delegati)	20
3) qualità del contributo assicurato alla performance (di settore - di ente)	10
4) competenze, ivi compresa la capacità di supportare adeguatamente il dirigente nell'attività di valutazione dei collaboratori	40

4. La valutazione del fattore 1.“contributo al raggiungimento degli obiettivi di performance” e' espressa dal grado di realizzo degli obiettivi operativi che concorrono alla performance assegnati al titolare di posizione organizzativa valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, di cui all'art 36, comma 1 lett c).

5. La valutazione del fattore 2.“raggiungimento di specifici obiettivi individuali” e' espressa dal grado di realizzo degli obiettivi che non si qualificano come performance, assegnati con proprio atto di delega dal dirigente al titolare di posizione organizzativa, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)
- 31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)
- 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)
- 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 36, comma 1 lett c).

6. La valutazione del fattore 3. “qualità’ del contributo assicurato alla performance (di settore e di ente)” e’ espressa come segue:

valutazione	massima	elevata	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente
punteggio	100	90	70	60	50	0

La valutazione di questo fattore si basa, sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance.

7. La valutazione del fattore 4.“competenze” si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all’art 40 del presente Capo.

Il punteggio attribuito esprime l’adeguatezza delle competenze possedute dal titolare di posizione organizzativa rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione correlata all’incarico, stabilito mediante l’osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all’equivalente sommatoria dei livelli attesi. La valutazione delle competenze possedute dal titolare di posizione organizzativa e’ svolta dal dirigente.

Per l’attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 %-30% : competenze inadeguate
- 31 - 80 %: competenze adeguate
- 81 – 95 %: competenze piu’ che adeguate
- 96 - 100 %: competenze eccellenti.

Tra le competenze richieste e’ ricompresa la capacita’ di supportare adeguatamente il dirigente nell’attivita’ di valutazione dei collaboratori appartenenti all’unita’ organizzativa di competenza.

8. Il punteggio che esprime la valutazione globale e’ ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.
9. Il dirigente formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.

ART. 39 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

1. L'attività di valutazione delle performance individuale dei dipendenti è svolta dai dirigenti, con l'eventuale supporto dei titolari di posizione organizzativa o dei responsabili dell'unità organizzativa alla quale il dipendente è assegnato, nei tempi stabiliti nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art 33, tenuto conto dei vincoli di cui al precedente art 36, comma 1, lett c) .
2. La valutazione individuale si basa sulla valutazione dei seguenti elementi:
  - a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
  - c) le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi.
3. I fattori di valutazione sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta dell'organismo di valutazione presentata annualmente al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili è la seguente, e può essere modificata secondo necessità con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. raggiungimento di obiettivi specifici	50
2. qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi e della performance della struttura org.va di appartenenza	20
3. competenze	30
TOTALE	

4. La valutazione del fattore 1.“raggiungimento degli obiettivi specifici”, è espressa dal grado di realizzo di ciascun obiettivo assegnato al valutato, ponderato in sede di valutazione dal dirigente in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica per gli obiettivi individuali e/o di gruppo che non si qualificano come performance:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)
- 31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)
- 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)
- 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica per obiettivi individuali e/o di gruppo ricompresi nei piani operativi per la realizzazione della performance, di cui all'art 33, comma 2.3:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

5. La valutazione del fattore 2.“qualità del contributo al raggiungimento della performance della struttura organizzativa di appartenenza” si basa sulla valutazione del grado di realizzo degli obiettivi conseguito dalla struttura, certificato secondo disciplina dell'art 33, comma 4, pesato in base all'importanza relativa, e incrementato o ridotto in relazione alla

valutazione del dirigente su proposta del titolare di posizione organizzativa o del diretto responsabile del dipendente, espressa come segue:

valutazione	massima	elevata	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente
punteggio	100	90	70	60	50	0

La valutazione di questo fattore si basa sulle risultanze oggettive e certificate del grado di realizzo degli obiettivi del settore, alla cui realizzazione il dipendente partecipa e, in modo combinato, sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance. La valutazione si esprime in particolare tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente. Nei casi in cui la valutazione individuale riferita a questo fattore sia in contrasto con i buoni risultati conseguiti e oggettivamente certificati, il valutatore non si limita ad esprimere sinteticamente il giudizio ma motiva in modo approfondito e argomentato la valutazione espressa.

6. La valutazione del fattore 3. “competenze” si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all’art 40 del presente Capo.  
 Il punteggio attribuito esprime l’adeguatezza delle competenze possedute dal dipendente rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione di lavoro ricoperta, stabilita mediante l’osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.  
 Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all’equivalente sommatoria dei livelli attesi.

Per l’attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 % -30% : competenze inadeguate
- 31 - 80 %: competenze adeguate
- 81 – 95 %: competenze piu’ che adeguate
- 96 - 100 %: competenze eccellenti.

7. Il punteggio che esprime la valutazione globale e’ ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.
8. Il dirigente formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.

ART. 40 –STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

1. Le valutazioni sono espresse utilizzando le schede descritte ai successivi commi 2, 3 e 4.
2. Schede di valutazione degli obiettivi individuali dei dirigenti, dei titolari di PO e dei dipendenti (allegato A).
3. Scheda di valutazione delle competenze, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati e il punteggio attribuito con riferimento al livello atteso specifico del ruolo.
4. Scheda per la valutazione globale, dalla quale risulta il punteggio attribuito a ciascun fattore (obiettivi e competenze) il punteggio complessivo e il giudizio finale, le eventuali osservazioni del valutatore, del valutato e la data (allegato B).
5. Per valutare le competenze possedute dai dipendenti e dai dirigenti si utilizza il sistema descritto nei commi 6-12 successivi. Il sistema è elaborato utilizzando la metodologia denominata di “analisi delle competenze”.  
La metodologia è utilizzata per definire l’insieme delle competenze previste e necessarie all’interno dell’organizzazione comunale (repertorio) e per definire, per ciascuna posizione di lavoro, standard di qualità comportamentali anche denominati “competenze obiettivo” (profili di competenza, ovvero elenco delle competenze, descritte sia in termini generali che di livello atteso richiesto per la posizione).
6. Sono componenti del sistema delle competenze:
  - a) il repertorio delle competenze
  - b) l’elenco delle posizioni di lavoro
  - c) i profili di competenza per ciascuna posizione di lavoro
7. Per ciascuna competenza presente nel repertorio sono individuati quattro livelli (base - medio - elevato - specialistico), che esprimono complessità e qualità crescenti, in relazione alla posizione di lavoro.
8. In occasione di revisioni del sistema, il segretario generale, i dirigenti e i loro diretti collaboratori contribuiscono alla definizione delle nuove professionalità. I dirigenti garantiscono adeguata partecipazione e informazione ai dipendenti.
9. A decorrere dalla vigenza del presente regolamento, e quando sia oggetto di modifica e revisione, il sistema delle competenze è adottato con delibera di giunta comunale, previa validazione dell’organismo di valutazione al quale in particolare compete, in apposita seduta, definire i livelli di competenza richiesti per ciascuna posizione di lavoro presente nel comune. La deliberazione è adottata contestualmente alla deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione.
10. I dirigenti con proprio atto assegnano ai dipendenti del settore di competenza i profili di competenza attesi (“competenze obiettivo”).

11. Il nuovo sistema, adottato ai sensi del precedente comma, comprende le competenze di tutto il personale, dipendente e dirigente, e interessa tutti i ruoli e le posizioni di lavoro presenti nel Comune.
12. Il nuovo repertorio delle competenze si articola nelle seguenti tipologie, previste dalla legge:
  - a) competenze manageriali e comportamenti organizzativi
  - b) competenze professionali trasversali
  - c) competenze professionali specialistiche, di area professionale.
13. Il sistema delle competenze, in quanto strumento a supporto della funzione di gestione del personale, risponde alle seguenti finalita':
  - a) rilevare i fabbisogni formativi individuali e/ o motivare la produttiva partecipazione a corsi e seminari e/o a gruppi di lavoro interni o esterni all'ente;
  - b) supportare le procedure di mobilita' e di selezione del personale;
  - c) fornire elementi di valutazione al sistema di misurazione e valutazione della performance.

I profili di competenza costituiscono orientamento per lo sviluppo delle competenze e professionalita' dei dirigenti e dei dipendenti e obiettivo individuale e organizzativo di qualificazione professionale da perseguire.

#### ART. 41 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E INCENTIVI ECONOMICI

1. La valutazione individuale si sviluppa nell'ambito del processo denominato "ciclo di gestione della performance" (Capo 8 del presente regolamento).
2. Allo scopo di orientare le prestazioni in corso d'anno e incrementare l'efficacia dei processi valutativi, la valutazione finale e' preceduta, nel corso dell'esercizio, da almeno una valutazione individuale intermedia svolta dai soggetti valutatori. La valutazione intermedia nei confronti dei dirigenti e' svolta dall'organismo di valutazione in coincidenza con il monitoraggio di cui all'art 33, comma 3 del presente regolamento e si basa sulle risultanze del medesimo. A discrezione dei soggetti valutatori e, in prevalenza, nei casi in cui si rilevino scostamenti negativi rispetto ai risultati attesi, sia in termini di obiettivi programmati che di competenze professionali e comportamenti organizzativi e manageriali, la valutazione intermedia si concretizza in una comunicazione in forma scritta ai valutati, dirigenti e dipendenti, eventualmente nell'ambito di un colloquio individuale.
3. La valutazione finale e' espressa, di norma, entro l'anno successivo all'esercizio di osservazione, e comunque entro i tempi stabiliti per l'erogazione degli incentivi economici correlati alla valutazione nell'ambito del sistema delle relazioni sindacali.
4. La metodologia di valutazione disciplinata con il presente regolamento costituisce presupposto per la ripartizione delle risorse destinate dalla contrattazione decentrata al finanziamento delle retribuzioni di risultato dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa e a compensare la performance organizzativa e individuale dei dipendenti.

ART. 42 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
2. L'Ente garantisce la celerità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle procedure di conciliazione.
3. Nel caso in cui insorgano conflitti tra i dirigenti valutati e il valutatore, si ricorre al comitato dei garanti, costituito ai sensi del contratto collettivo nazionale del lavoro per l'area della dirigenza, comparto Regioni e autonomie locali.
4. Nel caso in cui insorgano conflitti tra i dipendenti valutati e il dirigente valutatore, l'organo a cui ricorrere è l'organismo di valutazione dell'ente.
5. Tali organismi sono chiamati a una verifica della correttezza formale e sostanziale della valutazione, da concludersi entro venti giorni dalla richiesta di conciliazione presentata all'organismo dal soggetto valutato.
6. Il valutato può farsi eventualmente assistere da un rappresentante di un'organizzazione sindacale o da altra persona di fiducia.
7. Eventuali irregolarità rilevate devono essere evidenziate e adeguatamente motivate dall'organismo e danno origine a una revisione della valutazione, da esprimersi entro i successivi dieci giorni a cura del soggetto preposto alla valutazione, individuato dall'art 30 del presente regolamento.
8. Alla procedura di conciliazione si accede solo previo contraddittorio tra il singolo dirigente o dipendente valutato e il proprio valutatore, disciplinato come segue:
  - a) in merito alla valutazione espressa il valutato potrà presentare richiesta di riesame al proprio valutatore entro i 10 gg. successivi alla ricezione della scheda. Il valutatore dovrà pronunciarsi entro 10 giorni.
  - b) entro i successivi 5 giorni il valutato potrà attivare la procedura di conciliazione di cui ai commi precedenti del presente articolo.
9. Il richiedente informa tempestivamente, in merito al contraddittorio avviato, il servizio organizzazione, di supporto per la funzione di valutazione, trasmettendo al medesimo copia della richiesta di riesame e di tutta la documentazione successivamente prodotta, fino a conclusione dell'iter.

ART. 43 – NORME TRANSITORIE PER L'INTRODUZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLA PERFORMANCE.

1. In sede di prima applicazione, il sistema e' oggetto di sperimentazione. La sperimentazione si sviluppa nell'arco degli anni 2011 e 2012 e si realizza secondo le modalita' disciplinate dal presente articolo.
2. Nel primo anno sono rispettati i seguenti minimi requisiti:
  - a) i responsabili degli uffici e dei servizi partecipano alla sperimentazione e messa a punto degli strumenti per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale proposti dall'organismo di valutazione, mediante costituzione di gruppo di lavoro, formazione e informazione;
  - b) gli obiettivi di performance sono assegnati ai dirigenti con l'adozione del piano esecutivo di gestione e da questi delegati ai titolari di posizione organizzativa, come stabilito dalla disciplina vigente per l'area delle posizioni organizzative;
  - c) ai dipendenti e' garantita informazione sul percorso seguito per la messa a punto del sistema di misurazione e valutazione.
3. La sperimentazione e' finalizzata al perfezionamento e adeguamento del sistema. Allo scopo, per tutta la durata della sperimentazione ai dipendenti sono garantiti spazi di confronto con il proprio dirigente; i dirigenti formulano all'organismo di valutazione proposte di modifica e integrazione del sistema e della banca dati delle competenze e dei profili, per tramite del servizio di supporto.
4. Nel primo anno di sperimentazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance la pianificazione operativa della performance di cui al comma 2.3 dell'art 33 e' sviluppata solo ai fini di verificare l'adeguatezza dei metodi proposti. La stessa non si concretizza pertanto nella prevista assegnazione individuale a ciascun dipendente degli obiettivi, ne' nella prevista assegnazione della responsabilita' del piano operativo ai titolari di posizione organizzativa.
5. In assenza di tali formali assegnazioni mediante il piano operativo di cui all'art 33, comma 2.3:
  - a) la valutazione individuale dei dipendenti e' svolta in riferimento ai risultati complessivamente conseguiti nell'ambito del settore /servizio di appartenenza, certificati ai sensi dell'art 33, comma 4 del presente regolamento, ai quali ciascun dipendente partecipa nella misura rilevabile adottando le metodologie previgenti, previste dal precedente sistema di valutazione;
  - b) la valutazione del contributo assicurato alla performance del settore e/o dell'ente dei titolari di posizione organizzativa e' svolta in riferimento alle performance rientranti nei progetti di piano esecutivo di gestione delegati dal dirigente al titolare di posizione organizzativa con proprio atto.
6. Per quanto stabilito dal comma 5 precedente, nel primo anno di applicazione, anno 2011, la tabella di cui all'art 39 (valutazione della performance individuale dei dipendenti) e' sostituita dalla seguente:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. contributo al raggiungimento dei risultati complessivamente conseguiti nell'ambito del settore /servizio di appartenenza	60

2. competenze (valutate sulla base dei profili di competenza vigenti nell'anno)	40
---	----

7. Per quanto stabilito dal comma 5 precedente, nel primo anno di applicazione, anno 2011, la tabella di cui all'art 38 (valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa) e' sostituita dalla seguente:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di performance (ricompresi nei progetti di PEG delegati)	15
2. raggiungimento obiettivi specifici individuali (ricompresi nei progetti di PEG delegati)	45
3. competenze, ivi compresa la capacita' di supportare adeguatamente il dirigente nell'attivita' di valutazione dei collaboratori	40

8. Nel primo anno di applicazione, anno 2011, la tabella di cui all'art 37 (valutazione della performance individuale dei dirigenti) e' sostituita dalla seguente:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. raggiungimento degli obiettivi di performance	15
2. raggiungimento di specifici obiettivi individuali (PEG)	30
3. qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente	10
4. competenze	35
5. capacità di valutazione dei collaboratori	10

9. Nel secondo anno di applicazione, anno 2012, si utilizzeranno le tabelle definite all'art 37, comma 3, all'art 38 comma 3, all'art 39 comma 3 e i punteggi definiti nei medesimi articoli 37, 38, 39, fatte salve le eventuali modifiche derivanti dai monitoraggi e dalle simulazioni da operarsi nei mesi di giugno e settembre 2012.
10. Nel periodo di sperimentazione, la valutazione del fattore "competenze" si basa sui profili di competenza vigenti, ovvero:
- nell'anno 2011, si basa sui profili di competenza in uso nel 2010,
  - nell'anno 2012 si basa sui profili di competenza introdotti con deliberazione della giunta comunale, adottata ai sensi dell'articolo 40 del presente regolamento.
11. Per il primo anno di applicazione, il grado di realizzo degli obiettivi programmati nel piano esecutivo di gestione, ivi compresi gli obiettivi qualificati come "performance", segue la seguente logica:

0-30% Obiettivo non raggiunto p.0

31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 70

71%-100% Obiettivo quasi completamente raggiunto / obiettivo raggiunto p.100.

CAPO 10: FUNZIONAMENTO E NOMINA DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE

ART. 44 - COMPOSIZIONE DELL'ORGANISMO

1. L'organismo di valutazione e' un organo collegiale composto da tre componenti.  
Assume la denominazione di organismo indipendente di valutazione quando i componenti siano tutti esterni all'ente.  
Assume la denominazione di nucleo di valutazione se composto dal segretario generale e da due membri esterni all'ente
2. La scelta dei componenti esterni si effettua, previa pubblicazione di avviso di selezione, sulla base di un *curriculum* e di un successivo colloquio, dal quale emergano le seguenti specifiche competenze:
  - 2.1. Requisiti attinenti all'area delle conoscenze
    - possesso di diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel previgente ordinamento, in ingegneria o in economia
    - oppure, in alternativa:
      - possesso di diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel previgente ordinamento
      - titolo di studio post universitario in ambiti afferenti ai settori dell'organizzazione e della gestione del personale, del management, della pianificazione e controllo di gestione, della misurazione e valutazione della performance delle strutture e del personale
      - in alternativa al titolo post universitario, possesso dell'esperienza di cui al successivo punto 2, di almeno sette anni;
      - conoscenza della lingua inglese, conoscenze informatiche e del funzionamento dei sistemi informativi in genere.
  - 2.2. Requisiti attinenti all'area delle esperienze professionali
    - esperienza maturata per un periodo di almeno cinque anni in posizioni di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management della pianificazione e controllo di gestione, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero in possesso di un'esperienza giuridico-organizzativa maturata in posizione di autonomia e indipendenza.
  - 2.3. Requisiti attinenti all'area delle capacità, da verificarsi sulla base dell'esperienza e dei risultati conseguiti
    - attitudine all'innovazione, intesa come capacità di superare attitudini e prassi che possano costituire ostacolo a un reale processo di innovazione dei sistemi operativi dell'ente.

ART. 45 – NOMINA DELL'ORGANISMO

1. Il sindaco incarica con proprio atto i componenti e il presidente.
2. La carica di presidente e' conferita al segretario generale quando questi faccia parte dell'organismo.
3. Sono fatte salve le seguenti cause di ineleggibilità:
  - non può essere nominato componente chi si trovi nelle condizioni previste dall'art. 2382 del Codice civile;
  - chi abbia assunto impegni politici presso l'ente negli ultimi 5 anni;
  - chi abbia svolto attività di revisore presso l'ente negli ultimi 5 anni.

4. La nomina e' anche preclusa a soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

ART. 46 - DURATA IN CARICA E REVOCA.

1. L'organismo dura in carica per un periodo di tre anni. Allo scadere dell'incarico, l'organismo resta in carica per un periodo transitorio necessario a nominare un nuovo organismo, fino alla data di nomina del nuovo organismo.
2. La nomina e' revocabile in qualsiasi momento con atto del sindaco, previa istruttoria della giunta:
  - per il verificarsi di una delle cause di incompatibilita' previste dall'art 45
  - per gravi inadempienze o per accertata inerzia
  - per interventi organizzativi che implichino la revisione del processo di valutazione.
3. L'incarico puo' essere rinnovato una sola volta per un periodo non superiore a tre anni.
4. In sede di prima applicazione del presente regolamento, l'organismo in carica cessa allo scadere della nomina conferita dal sindaco con proprio provvedimento.

ART. 47 - FUNZIONI E COMPITI DELL'ORGANISMO.

1. L'organismo di valutazione opera in posizione di autonomia e indipendenza e riferisce direttamente al sindaco.
2. In materia di misurazione e valutazione della performance, all'organismo compete:
  - a) presentare proposta progettuale per l'adozione e l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e fornire supporto metodologico per la sua applicazione;
  - b) monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrita' dei controlli interni;
  - c) comunicare tempestivamente le criticita' riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica;
  - d) validare la relazione di rendicontazione sulla performance di cui all'articolo 33, comma 6 del presente regolamento, e assicurarne la visibilita' attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
  - e) garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonche' dell'utilizzo degli incentivi economici e dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalita', secondo quanto previsto dalla legge, dal presente regolamento, dall'ordinamento comunale, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi;
  - f) proporre al sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione dei premi di risultato;
  - g) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunita'.
3. L'organismo di valutazione e' responsabile dell'oggettivita' e della correttezza del sistema di misurazione e valutazione delle performance disciplinato dal presente regolamento e della sua coerenza con i vincoli normativi e di contesto.

Allo scopo:

  - a) esprime la valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance organizzativa sulla base della certificazione del servizio per il supporto delle funzioni di organizzazione, pianificazione, controllo e valutazione

- b) verifica le valutazioni espresse dai dirigenti nei confronti delle PO e dei dipendenti.
- 4. Inoltre all'organismo compete la graduazione delle posizioni di direzione per ciascun settore di macrostruttura organizzativa e la graduazione delle particolari posizioni organizzative, oltre a quanto assegnato annualmente dalla giunta comunale con l'adozione del piano annuale di attività', di cui all'art 48 seguente.

ART. 48 - PIANI ANNUALI DI ATTIVITÀ.

- 1. L'organismo di valutazione opera sulla base di piani di attività predefiniti annualmente esaustivi rispetto a quanto di competenza dell'organismo.

ART. 49- IL PRESIDENTE.

- 1. Il presidente, individuato dal sindaco con provvedimento di nomina del collegio, esercita le seguenti funzioni:
  - a) coordina l'attività' del collegio e mantiene le necessarie relazioni con le unità' organizzative a supporto, interne all'ente;
  - b) dispone gli accessi e gli accertamenti presso gli uffici dell'amministrazione comunale;
  - c) può' proporre al sindaco e alla giunta, le modifiche organizzative giustificate da ragioni di efficienza e migliore gestione;
  - d) può' proporre alla conferenza dei dirigenti il programma annuale di attività' del nucleo.
- 2. Nel caso di organismo di valutazione costituito in forma di nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 44, comma 1, al Presidente sono attribuite tutte le funzioni di cui al comma precedente, tranne le competenze valutative e quelle inerenti le attività' in materia di anticorruzione e trasparenza rimesse all'organismo di valutazione.

ART. 50 - SEDE, PERSONALE E STRUTTURE

- 1. Il nucleo svolge la propria attività' in locali resi disponibili dall'amministrazione comunale, riunendosi collegialmente secondo le necessità' dell'ente.
- 2. Per l'esercizio delle proprie funzioni, l'organismo si avvale del servizio di cui all'art 14 del Capo 3 del presente regolamento (servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione, controllo e valutazione).
- 3. L'organismo, quando costituito da componenti esclusivamente esterni all'ente, agisce previo confronto e con il contributo del segretario generale.
- 4. Con il servizio di supporto collaborano, in particolare, il servizio di ragioneria, per la rilevazione e l'elaborazione dei dati contabili, e il servizio personale, competente per quanto attiene all'amministrazione del personale.

ART 51 - COMPENSO ECONOMICO

- 1. Ai componenti esterni dell'organismo spetta una indennità' annua predeterminata dalla giunta valutando i seguenti parametri:
  - a) l'indennità' deve essere congruamente commisurata ai contenuti del piano annuale di attività';
  - b) deve risultare congrua rispetto alle tariffe applicate sul mercato per servizi di consulenza organizzativa;
  - c) rispetto ai compensi elargiti nell'ente ai revisori dei conti;
  - d) rispetto ai compensi stabiliti da enti di dimensioni equiparabili a quelle del comune di Moncalieri per incarichi di pari natura.
- 2. L'indennità' è liquidabile mensilmente.

CAPO 11: DISCIPLINA DELL'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DI ALTA PROFESSIONALITÀ

ART. 52 - TIPOLOGIA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Le posizioni organizzative sono posizioni lavorative classificate in categoria D che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e risultato:
  - a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione agli albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

ART. 53 - INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. La collocazione delle posizioni organizzative e di alta professionalità nella struttura dell'ente è stabilita dalla giunta comunale, acquisite le valutazioni del Segretario generale e dei Dirigenti, sulla base dell'analisi del fabbisogno realizzata dai dirigenti, considerate le esigenze organizzative e in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nel programma politico dell'amministrazione.
2. L'istituzione delle posizioni nella struttura organizzativa è deliberata dalla giunta comunale, compatibilmente con le risorse destinate a bilancio.
3. La deliberazione è adottata in coincidenza con i momenti di revisione organizzativa o contestualmente all'assegnazione del Piano esecutivo di gestione.

ART. 54 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Le posizioni come sopra individuate sono graduate dal nucleo di valutazione, sulla base di schede predisposte dal dirigente relativamente alle funzioni ed attività da svolgere da parte dell'incarico di Posizione Organizzativa, e accorpate in fasce omogenee di retribuzione per ciascuna delle due fattispecie, secondo il metodo utilizzato per le qualifiche dirigenziali e deliberato dalla giunta comunale.
2. La graduazione delle posizioni deve tener conto della complessità nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione organizzativa. Acquistano rilevanza l'ampiezza ed il contenuto delle funzioni delegate, con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.
3. La graduazione effettuata sulle posizioni individuate dalla Giunta Comunale potrebbe, successivamente all'attribuzione degli incarichi ed ogni qualvolta gli stessi siano modificati, essere rivalutata dal Nucleo di Valutazione, sulla base dell'ampiezza delle deleghe e responsabilità attribuite dal dirigente alla persona individuata.

ART. 55 - TRATTAMENTO ECONOMICO – ORARIO DI LAVORO E DURATA DELL'INCARICO

1. Il trattamento economico è stabilito con deliberazione della giunta comunale, per ciascuna fascia omogenea di retribuzione individuata dal nucleo di valutazione.
2. Il titolare di posizione organizza il proprio orario di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati, assicurando la presenza in servizio per almeno 36 ore settimanali.

3. Nel caso di assenza temporanea del dipendente titolare di posizione organizzativa, le funzioni vengono svolte dal dirigente della struttura di riferimento.
4. Gli incarichi hanno durata massima pari a tre anni e minima di un anno e possono essere rinnovati, in mancanza della selezione di cui all'art. 56, una sola volta.
5. Nel caso in cui il titolare di Posizione Organizzativa sia collocato a riposo entro l'anno successivo alla data di avvio di una nuova procedura di individuazione del titolare della posizione, su specifica istanza del dipendente medesimo, l'incarico può essere rinnovato fino al collocamento a riposo.

ART. 56 - CRITERI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. La selezione dei dipendenti di categoria D ai quali assegnare l'incarico è svolta attraverso l'indizione di una indagine conoscitiva (ricerca di candidature) finalizzata all'individuazione dei candidati in possesso delle caratteristiche richieste. A tale proposito il dirigente del settore cui afferisce la posizione, con il supporto del Servizio Organizzazione, predispone una scheda delle *competenze di ruolo*, necessarie per lo svolgimento del ruolo connesso alla posizione organizzativa da ricoprire, che consistono in:
  - Requisiti culturali (titolo di studio, abilitazioni)
  - Conoscenze specialistiche, attitudini e competenze professionali consolidate rispetto alla posizione da ricoprire
  - Esperienza professionale specifica.
2. La individuazione delle posizioni organizzative si svolge attraverso la pubblicazione sulla intranet comunale di un avviso di ricerca candidature.
3. Le candidature verranno valutate da una Commissione, nominata e presieduta dal Dirigente del Settore cui afferisce la posizione, e composta da altri due dirigenti.
4. La Commissione, attraverso un colloquio individuale di approfondimento delle capacità, delle competenze e dell'esperienza dei candidati e la valutazione della corrispondenza con le caratteristiche della posizione da ricoprire, individua i candidati idonei, tra cui il Dirigente sceglierà il titolare di Posizione Organizzativa. A tal fine si specifica che il colloquio non costituisce prova di esame ed è finalizzato all'individuazione del soggetto più adatto a cui conferire l'incarico.
5. L'atto di incarico, scritto e motivato, è adottato dal dirigente del settore nel quale è collocata la posizione oppure dal sindaco nel caso in cui la posizione sia collocata in staff.

ART. 57 - INCARICHI ALLE POSIZIONI SUBORDINATE AI DIRIGENTI

1. Con l'atto di incarico il dirigente attribuisce la titolarità della posizione al dipendente individuato, delegando funzioni di cui è titolare ai sensi di legge.
2. Con propria determinazione, annualmente e fino a scadenza dell'incarico, entro 5 gg. dalla data della deliberazione di adozione del PEG, il dirigente riassegna al titolare di posizione obiettivi e risorse a lui direttamente assegnate dalla giunta comunale, in coerenza con la struttura programmatica e organizzativa. Contestualmente il dirigente delinea gli ambiti di autonomia del titolare incaricato, in funzione degli obiettivi assegnati e in coerenza con i rispettivi ruoli. Nel caso in cui tali ambiti siano significativamente modificati, trova applicazione l'art. 54 c. 3.

ART. 58 - CRITERI PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA DI FUNZIONI DAL DIRIGENTE AL TITOLARE DI POSIZIONE

1. La delega di funzioni è finalizzata in primo luogo a garantire al titolare di posizione gli ambiti di autonomia necessari al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati con la determinazione sopra richiamata.

Restano pertanto in capo al dirigente delegante:

- la potestà di indirizzo, di direzione, di controllo e di revoca nei confronti del titolare della posizione organizzativa. In particolare, il dirigente può revocare o riformare gli atti e i provvedimenti adottati dal titolare della posizione organizzativa e, nei casi d'inerzia, ritardo o di necessità e urgenza può sostituirsi allo stesso titolare riservando a sé, avocando o altrimenti adottando gli atti e i provvedimenti di competenza dello stesso titolare;
- le funzioni di programmazione, pianificazione, organizzazione e controllo a diretto supporto delle scelte operate dagli organi di governo;
- l'espressione del parere di regolarità tecnica sulle proposte di deliberazione di Consiglio e di Giunta Comunale;
- la presidenza di commissioni di procedure selettive per assunzione di personale e di gara;
- la presidenza di commissioni di gara e la firma dei relativi contratti;
- le funzioni datoriali riferite al personale assegnato;
- l'adozione di atti e provvedimenti che le norme attribuiscono esclusivamente alle funzioni dirigenziali;

In ogni caso il dirigente potrà attivare, per singoli atti, delega di firma alla posizione organizzativa, mantenendo la piena titolarità del potere e la relativa responsabilità.

Al titolare di posizione possono essere delegate funzioni gestionali, quali, a titolo esemplificativo:

- la formulazione al proprio dirigente, o al Sindaco nel caso di posizione in staff, della proposta di PEG relativa alle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
- la gestione diretta delle risorse finanziarie, umane e strumentali riassegnate dal dirigente e l'adozione delle conseguenti determinazioni;
- l'assunzione di provvedimenti a rilevanza esterna nei termini specificati nell'atto di delega;
- la formulazione delle proposte di atti di competenza del Sindaco, del Consiglio e della Giunta e del dirigente per quanto concerne la propria unità organizzativa.

ART. 59 - INCARICHI ALLE POSIZIONI COLLOCATE IN STAFF AL SINDACO

1. Con l'atto di incarico il sindaco assegna la titolarità della posizione al dipendente individuato, attribuendo le funzioni stabilite dalla legge.
2. La giunta comunale assegna annualmente al titolare di posizione collocata in staff obiettivi commisurati alla particolarità e specificità del ruolo ricoperto attraverso il PEG.

ART. 60 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLE POSIZIONI

1. La valutazione è svolta applicando le metodologie definite dal sistema di misurazione e valutazione della performance per la valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa.

2. Per la valutazione dei risultati delle posizioni collocate in staff, il sindaco, che ha conferito l'incarico, potrà richiedere istruttoria tecnica di valutazione al nucleo di valutazione prima di esprimere il proprio giudizio definitivo.

#### ART. 61 - REVOCA DELL'INCARICO

1. L'incarico può essere revocato in qualsiasi momento, prima della scadenza, dal soggetto che ha assegnato l'incarico a seguito:
  - di mancato realizzo dei risultati nell'esercizio della gestione, con valutazione inferiore al 50%, per almeno due anni di seguito;
  - di soppressione della posizione per intervenuti mutamenti organizzativi
  - di motivata relazione di merito sui comportamenti particolarmente gravi e ripetuti nel tempo che arrechino danno all'ente
  - di assenza superiore a tre mesi continuativi per aspettativa
  - per l'inosservanza delle direttive del soggetto che ha conferito l'incarico.
2. La revoca avviene con provvedimento motivato del Dirigente, sentito il Segretario.
3. Prima dell'adozione del provvedimento di revoca il Dirigente, sulla base delle segnalazioni ricevute, dei referti di gestione o di propria iniziativa, contesta per iscritto all'interessato gli addebiti ed acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito da organizzazione sindacale o da persona di sua fiducia.
4. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e risultato. Il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

#### ART 62 - FUNZIONI AD INTERIM

1. Nel caso di posizione vacante può essere conferito un incarico ad interim ad un dipendente già titolare di altra posizione organizzativa, che, per la durata dell'interim, avrà attribuito, nell'ambito della retribuzione di risultato, un ulteriore importo pari al 25% della retribuzione di posizione della posizione oggetto dell'interim, rapportato alla valutazione conseguita in termini di raggiungimento dei risultati.

**CAPO 12: DISCIPLINA DELL'AVVOCATURA**

ART. 63 - UNITÀ ORGANIZZATIVA

1. L'Avvocatura costituisce un'unità organizzativa autonoma e indipendente, collocata alle dirette dipendenze del Sindaco con attribuzione di posizione organizzativa o di alta professionalità, alla quale è assegnata in via esclusiva la rappresentanza in giudizio dell'ente e la gestione del contenzioso legale.
2. La responsabilità dell'Avvocatura è affidata ad un Avvocato iscritto nell'Elenco Speciale, che non è sottoposto a rapporto di subordinazione né di gerarchia funzionale nell'esercizio della professione e non esercita attività di gestione.
3. L'Avvocato esercita la propria attività con autonomia ed indipendenza di giudizio intellettuale e tecnico e risponde direttamente e unicamente al Sindaco rispetto all'espletamento del mandato professionale.

ART. 64- ORARIO DI LAVORO

1. L'Avvocato organizza il proprio tempo di lavoro in modo flessibile per ragioni connesse alle esigenze di patrocinio e alla necessità di raggiungere le sedi giudiziarie; pertanto non è vincolato alle formalità ed ai tempi legati alla rilevazione automatizzata delle presenze, che può essere sostituita da autocertificazione anche con modalità informatica.

ART. 65 - ASPETTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI

1. L'Avvocatura, in ragione dell'autonomia professionale, è dotata di strumentazione tecnica e di studio e di ogni altra risorsa, anche umana, necessaria per l'esercizio dell'attività professionale.
2. La gestione delle risorse a qualunque titolo destinate all'Avvocatura è assegnata dalla giunta comunale annualmente con il PEG ad un dirigente amministrativo, il quale esercita anche le funzioni datoriali nei confronti dell'Avvocato, nel rispetto della citata autonomia professionale e organizzativa e a garanzia del corretto funzionamento dell'unità organizzativa. Il dirigente delega all'Avvocato, incaricato di posizione, le risorse strettamente necessarie all'esercizio dell'attività professionale.
3. Le delibere di costituzione in giudizio sono proposte dall'Avvocatura di concerto con il dirigente/i cui afferisce la materia del contenzioso, il quale appone anche il parere tecnico sulla proposta.