

COMUNE DI ASSEMINI

Provincia di Cagliari

REGOLAMENTO COMUNALE

SULL'ORDINAMENTO GENERALE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

Allegato A) alla Delibera Giunta Comunale n. 190 del 22 novembre 2010

SOMMARIO

Articolo 1 - Oggetto

Articolo 2 - Ambito di Applicazione.

Articolo 3 - Criteri generali di organizzazione.

Articolo 4 - Quadro generale delle competenze.

Articolo 5 - Struttura Organizzativa

Articolo 6 - Criteri generali per l'affidamento degli incarichi

Articolo 7 - Revoca degli incarichi

Articolo 8 - Conferimento di incarichi dirigenziali

Articolo 9 - Modalità di conferimento degli incarichi dirigenziali

Articolo 10 - Incarichi a contratto fuori dotazione organica

Articolo 11 - Segretario Comunale.

Articolo 12 - Vice Segretario .

Articolo 13 - Direttore Generale

Articolo 14 - Dotazione organica

Articolo 15 - Mansioni individuali.

Articolo 16 - Attribuzione temporanea di mansioni superiori.

Articolo 17 - Sostituzione del Responsabile di Area assente.

Art. 18 – Costituzione fondo finanziario retribuzione di posizione e di risultato

Articolo 19 - Criteri di valutazione per la graduazione delle posizioni di responsabilità.

Articolo 20 - Retribuzione di posizione e di risultato.

CONTROLLO INTERNO E VALUTAZIONI

Articolo 21 - Articolazione del sistema di controllo interno.

Articolo 22 - Controllo strategico.

Articolo 23 - Controllo di gestione.

Articolo 24 - Controllo di regolarità amministrativa e contabile.

Articolo 25 - Criteri generali di valutazione complessiva delle posizioni e dei risultati

Articolo 26 - Criteri generali per la valutazione delle prestazioni del personale dipendente.

INCARICHI DI COLLABORAZIONE A NORMA DELL'ART. 110 COMMA 6 DEL D.LGS. 267 DEL 18 AGOSTO 2000 E DELL'ART. 7 COMMA 6 DEL D. LGS. 165/2001

Articolo 27 - Finalità e ambito di applicativo

Articolo 28 - Esclusioni, totali o parziali, dall'ambito applicativo del Regolamento

Articolo 29 - Programma annuale per l'affidamento degli incarichi di collaborazione.

Articolo 30 - Determinazione della spesa annua massima

Articolo 31 - Ricorso ai collaboratori esterni

Articolo 32 - Presupposti per il conferimento di incarichi esterni

Articolo 33 - Accertamento delle condizioni per l'utilizzazione delle risorse interne

Articolo 34 - Selezione degli esperti mediante procedure comparative

Articolo 35 - Modalità e criteri per la selezione degli esperti mediante procedure comparative

Articolo 36 - Conferimento di incarichi professionali senza esperimento di procedura comparativa

Articolo 37 - Liste di accreditamento di esperti

Articolo 38 - Disciplinare di incarico

Articolo 39 - Verifica dell'esecuzione e del buon esito dell'incarico

Articolo 40 - Regime particolare per i contratti di collaborazione coordinata e continuativa

Articolo 41 - Pubblicizzazione degli incarichi

Articolo 42 - Registro degli incarichi

Articolo 43 - Corte dei Conti

Articolo 44 - Norme abrogative.

ALLEGATO "A"

Parte I - Il sistema di graduazione e valutazione

Parte II - Definizione e graduazione delle posizioni di responsabilità

Parte III - Assegnazione di obiettivi e comportamenti attesi e dei relativi pesi

Parte IV - Valutazione dei risultati ottenuti dai Responsabili di Area

Parte V - Schede di analisi delle "aree di competenza" dei Responsabili di Area

Parte VI - Esempio di scheda di definizione e graduazione della posizione organizzativa

Parte VII - Esempio di scheda di valutazione dei risultati conseguiti

Articolo 1 - Oggetto

Il presente regolamento disciplina l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del Comune di Assemini nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 8 del 25 gennaio 2010, avente per oggetto: "Approvazione criteri per l'adozione del nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi" nonché nel rispetto delle disposizioni del vigente Statuto Comunale ed in conformità a quanto disposto dal Testo Unico delle Leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali .

Articolo 2 - Ambito di Applicazione.

Il presente Regolamento:

- trova applicazione per tutti i rapporti di lavoro intrattenuti con il personale dipendente, a tempo determinato e/o indeterminato, a tempo pieno e/o parziale,
- stabilisce i limiti, i criteri e le modalità con cui possono essere stipulate, al di fuori della dotazione organica e solo in assenza di professionalità analoghe presenti all'interno dell'Ente, contratti a tempo determinato di dirigenti, alte specializzazioni o funzionari dell'area direttiva.
- definisce e disciplina i criteri, i requisiti e le procedure per il conferimento di incarichi individuali, con contratto di lavoro autonomo di natura occasionale e/o coordinata e continuativa e/o collaborazione

Le norme del presente Regolamento si integrano con le altre disposizioni normative e/o regolamentari aventi attinenza con il personale, con diversi aspetti organizzativi e, in particolare, con le disposizioni primarie e secondarie relative anche alla disciplina del procedimento amministrativo.

Articolo 3 - Criteri generali di organizzazione.

La struttura organizzativa del Comune è improntata a criteri di autonomia, imparzialità, trasparenza, funzionalità, economicità, professionalità e responsabilità, assumendo quale obiettivo l'efficacia e l'efficienza per conseguire elevati livelli di produttività.

A tal fine l'Amministrazione attiva:

- il razionale utilizzo delle risorse umane e strumentali (efficienza);
- il miglioramento della tempestività e della qualità dei servizi (efficacia);
- il miglioramento del rapporto tra costi e benefici (economicità);

In funzione di tali principi l'Amministrazione assicura:

- la più ampia responsabilizzazione della dirigenza attraverso la valorizzazione del ruolo manageriale e della piena autonomia gestionale sia con riferimento al dovere di vigilanza, oltre che sulla legalità dei comportamenti tenuti dal proprio personale, sia sul rispetto di standard qualitativi e quantitativi di produttività degli uffici e del personale assegnato;

- l'adeguamento del modello di organizzazione all'evoluzione del ruolo e delle competenze del Comune nonché all'andamento della domanda della collettività, anche mediante processi di aggiornamento professionale, mobilità interna ed esperienze di lavoro presso altri Enti;
- la valorizzazione delle professionalità esistenti nell'ente e la loro crescita professionale incentivando il merito e penalizzando il demerito attraverso la razionalizzazione dei sistemi di misurazione delle performances individuali ed organizzative prevedendo l'istituzione di organismi indipendenti di valutazione;
- la razionalizzazione del processo di programmazione e controllo;
- l'integrazione tra le varie funzioni, attuando un sistema efficace di comunicazione interna anche prevedendo strumenti di coordinamento sia stabili che temporanei;
- la riconduzione ad un unico ufficio della responsabilità di ogni procedimento amministrativo al fine di assicurare la più ampia trasparenza intesa come accessibilità del cittadino agli atti ed alle informazioni che lo riguardano
- la mobilità del personale all'interno dell'Ente con ampia flessibilità nel rispetto delle mansioni ascrivibili a ciascuna categoria (flessibilità);
- armonizzazione degli orari di servizio, di apertura al pubblico e di lavoro con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle altre Amministrazioni pubbliche e del lavoro privato;
- assicurare condizioni di pari dignità nel lavoro e di pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori nella formazione e nell'avanzamento professionale e di carriera.

L'organizzazione dell'Ente potrà essere articolata in Aree, Servizi e uffici secondo l'organigramma che verrà approvato dalla Giunta e potrà variare anche annualmente in relazione agli obiettivi da raggiungere. L'organigramma potrà prevedere l'istituzione di un ufficio di supporto agli organi di direzione politica ai sensi dell'art. 90 del D. Lgs. 267/2000.

La responsabilità degli uffici e dei servizi è conferita ai sensi dell'art. 50, comma 10, e con le modalità stabilite dagli articoli 109 e 110 del D. Lgs. 267/2000. L'incarico di responsabile degli uffici e dei servizi potrà essere conferito per un periodo minimo di un anno ed un periodo massimo coincidente con il mandato del Sindaco. I provvedimenti di incarico non possono essere rinnovati tacitamente alla scadenza fatta eccezione in caso di rinnovo del Sindaco in cui è previsto un rinnovo tacito pari a mesi quattro o di periodo inferiore se il nuovo Sindaco provvede alla nomina dei nuovi responsabili. In tale ipotesi si verificherà una decadenza dell'incarico che verrà semplicemente comunicata per iscritto a titolo informativo.

La responsabilità degli uffici e dei servizi, può essere attribuita a soggetti assunti con contratto a tempo determinato nelle forme previste dall'art. 110, comma 1, del D. Lgs. 267 del 18.8.2000 e

dall'art. 42 del vigente statuto dell'ente fermi restando il rispetto dei requisiti minimi previsti dalla legge per la copertura del posto .

Articolo 4 - Quadro generale delle competenze.

Gli Organi di Governo definiscono, secondo le rispettive competenze, i programmi e gli obiettivi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. Attiene ad essi il potere di indirizzo e controllo politico-amministrativo, che si può esercitare anche mediante direttive.

Spetta ai Responsabili degli uffici e dei servizi la direzione degli uffici e dei servizi cui sono preposti, secondo i criteri e le norme fissati dalla legge, dallo Statuto e dalle fonti regolamentari dell'Ente. Compete ad essi la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane strumentali e di controllo.

I responsabili degli uffici e dei servizi, identificabili nei responsabili di area quale unità organizzativa di massimo livello, sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa di gestione e dei risultati, con particolare riferimento alla rispondenza degli stessi agli indirizzi impartiti dagli Organi di Governo.

Le attribuzioni dei responsabili degli uffici e dei servizi possono essere derogate soltanto ad opera di specifiche disposizioni legislative.

Il Segretario Comunale, o se presente il Direttore Generale, sovrintende con ruolo e compiti di coordinamento, alle funzioni dei responsabili degli uffici e dei servizi garantendo l'unitarietà operativa dell'organizzazione del Comune .

Articolo 5 - Struttura Organizzativa

Fermo restando quanto previsto dal precedente art. 3 l'organizzazione degli uffici e dei servizi compete alla Giunta, conformemente alla dotazione organica, previa verifica degli effettivi fabbisogni di personale.

La Giunta predisporre ed approva l'organigramma dell'Ente che verrà sottoposto alla RSU e OO.SS. nei termini, e per i provvedimenti di competenza, previsti dalle norme vigenti .

Lo schema organizzativo del Comune di Assemini si articolerà nelle seguenti strutture organizzative : aree, servizi e uffici .

L'Area costituisce l'unità organizzativa di massimo livello delle macro funzioni omogenee dell'Ente. L'Area dispone di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi della direzione politica dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati , perseguendo il massimo livello di efficienza, di efficacia e di economicità complessiva, a livello di Ente ed è il punto di riferimento per:

- la pianificazione strategica degli interventi e delle attività;

- il coordinamento dei servizi collocati al suo interno;
- il controllo di efficacia sull'impatto delle politiche e degli interventi realizzati, in termini di grado di soddisfacimento dei bisogni

Il Servizio costituisce un'articolazione dell'Area. Interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'Ente; svolge precise funzioni o specifici interventi per concorrere alla gestione di un'attività organica; svolge le attività istruttorie. In funzione di specifiche esigenze operative e di servizio, può essere istituita un'ulteriore articolazione dei Servizi in Uffici. L'Ufficio costituisce una unità operativa interna al Servizio che gestisce l'intervento in specifici ambiti della materia e ne garantisce l'esecuzione; espleta inoltre attività di erogazione di servizi alla collettività.

A ciascuna Area è preposto un dirigente, se lo schema organizzativo prevede le figure dirigenziali, o un responsabile di posizione organizzativa se lo schema organizzativo non prevede le figure dirigenziali.

La nomina di responsabile di area è conferita dal Sindaco con proprio decreto e coincide con la figura di responsabile degli uffici e dei servizi come definito all'art. 4.

La responsabilità di uno o più Servizi può essere attribuita a dipendenti di categoria D3 e D1 in posizione organizzativa, in presenza di figure dirigenziali, o a dipendenti di categoria D1 e C senza posizione organizzativa in assenza di figure dirigenziali.

Il responsabile del Servizio è nominato dal Responsabile di Area al cui interno è collocato il Servizio interessato.

L'istituzione, la modifica e la soppressione dei Servizi è attuata con deliberazione della Giunta su proposta dei responsabili di Area tenuto conto dell'evolversi della struttura rispetto ai compiti e agli adempimenti istituzionali.

Al responsabile di Area nell'esercizio del potere del privato datore di lavoro è assegnata la micro organizzazione della struttura che dirige ed in virtù di ciò con proprie determinazioni provvede ad assegnare le risorse umane attribuitegli dal PEG, alle varie articolazioni della struttura di competenza, individuando compiti e funzioni, tenuto conto degli obiettivi assegnati alle medesime strutture in una logica di coerenza tra programmazione ed organizzazione.

La Giunta può deliberare l'istituzione di unità di progetto non compresi nello schema organizzativo per assicurare la gestione di attività o interventi di particolare complessità e non ripetitivi.

In nessun caso potrà essere soppresso il servizio di Polizia Locale individuato nel Corpo polizia locale presente presso l'Ente.

In presenza di un organigramma che individua le figure dirigenziali, quali responsabili di area, il servizio polizia locale rappresenterà una struttura autonoma alle dirette dipendenze del Sindaco; servizio al quale sarà assicurata autonomia nella gestione delle risorse finanziarie, umane e

strumentali . Il Sindaco con proprio decreto attribuirà al Comandante del Corpo la posizione organizzativa ai sensi dell'art. 50, comma 10, e art. 109 del D. Lgs. 267/2000 al fine di garantire l'espletamento delle specifiche funzioni attribuite dalla legge nonché l'organizzazione ed addestramento degli appartenenti al corpo .

Articolo 6 - Criteri generali per l'affidamento degli incarichi

Gli incarichi di responsabile di area sono conferiti e revocati con atto motivato del Sindaco.

Il conferimento degli incarichi è effettuato sulla base della competenza professionale, dell'esperienza e della capacità dimostrata, in relazione alle esigenze di attuazione del piano generale di sviluppo, della programmazione triennale e annuale e degli obiettivi definiti dal piano esecutivo di gestione, nel rispetto dei criteri generali stabiliti dall'Amministrazione comunale.

Nell'attribuzione dell'incarico di responsabile di area il Sindaco tiene conto delle valutazioni annuali effettuate dall'organismo di valutazione e può rappresentare giustificato motivo di non conferimento di incarico il riscontro di valutazioni non positive.

L'incarico di responsabile di area ha di norma durata non inferiore ad un anno; è prorogabile alla scadenza e può essere revocato da parte del soggetto che lo ha conferito in presenza di una delle ipotesi di revoca previsti dal presente regolamento.

In caso di assetti organizzativi in via di definizione gli incarichi possono essere conferiti anche per periodi più brevi.

La graduazione del valore economico degli incarichi attribuiti al responsabile di area è determinata dal Sindaco su proposta dell'organismo di valutazione.

Il responsabile di area, se coincide con figura dirigenziale, individua le posizioni organizzative a cui assegnare la responsabilità di uno o più servizi. Anche in tale ipotesi la graduazione del valore economico degli incarichi attribuiti è determinata dall'organismo di valutazione. Il Responsabile di area nell'individuare il soggetto terrà conto della competenza professionale, dell'esperienza e della capacità dimostrata nella gestione e risoluzione di procedimenti complessi.

In ogni caso la retribuzione di risultato è determinata dall'Organismo di valutazione nel rispetto di norme e regolamenti vigenti.

Articolo 7 - Revoca degli incarichi

Gli incarichi di cui al precedente articolo possono essere revocati nei seguenti casi:

1. inosservanza delle direttive degli organi di governo;
2. mancato raggiungimento al termine di ciascun anno finanziario degli obiettivi assegnati;
3. risultati insufficienti della gestione;
4. motivate esigenze organizzative

Il verificarsi delle ipotesi di cui ai punti 2) e 3) del presente comma deve essere certificato dalle risultanze del sistema di valutazione.

La revoca o il mancato rinnovo dell'incarico devono essere comunicati preventivamente con atto scritto e motivato.

Costituisce in ogni caso adeguata motivazione per la revoca o il mancato rinnovo dell'incarico il riassetto organizzativo dell'Ente.

Articolo 8 - Conferimento di incarichi dirigenziali

Gli incarichi dirigenziali sono attribuiti mediante contratto individuale, preceduto da un avviso di selezione di individuazione dei candidati riferito alla costituzione e/o affidamento del rapporto di lavoro a livello dirigenziale da parte dell'amministrazione, alle seguenti categorie di soggetti:

- 1) personale di qualifica dirigenziale assunto tramite selezione pubblica esterna, nel caso di assunzione a tempo indeterminato;
- 2) soggetti titolari di contratto di diritto pubblico o eccezionalmente di diritto privato di cui all'art. 110, comma 1, del D. Lgs. 267/2000;
- 3) dipendenti di ruolo del Comune di Assemini, o di altra pubblica amministrazione, in possesso dei seguenti requisiti:
 - inquadramento formale in posizioni funzionali e profili professionali per il cui accesso dall'esterno sia richiesto il possesso di laurea "vecchio ordinamento" ed in possesso di tale titolo;
 - abbiano effettivamente prestato servizio di ruolo con funzioni direttive, in tali posizioni e profili o equiparati per almeno cinque anni presso l'ente o altre pubbliche amministrazioni di cui all'art.1 comma 2 del Decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165.

Ai dipendenti assunti secondo le modalità di cui al presente articolo viene attribuito, con provvedimento motivato del Sindaco, il trattamento previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali del comparto della dirigenza Enti locali, tenuto conto dei requisiti di qualificazione richiesti e dell'esperienza professionale maturata. La retribuzione di posizione correlata sarà determinata all'interno del provvedimento del Sindaco entro i limiti minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di categoria nel rispetto delle regole nel presente regolamento.

Ove il rapporto di lavoro instaurato ai sensi del presente articolo, sia costituito con personale già dipendente del Comune di Assemini, la stipulazione del relativo contratto di lavoro a tempo determinato comporta il contestuale collocamento del dipendente interessato in posizione di aspettativa senza assegni con diritto alla conservazione del posto e riconoscimento dell'anzianità di servizio per la durata dell'incarico assegnato. Il Comune può ricoprire il posto temporaneamente vacante mediante assunzioni a tempo determinato, nel rispetto della vigente disciplina normativa e

negoziale. Al termine del rapporto di lavoro, come in ogni caso di cessazione anticipata dello stesso, cessano altresì di diritto gli effetti del collocamento in aspettativa senza assegni del dipendente interessato il quale, con la medesima decorrenza, è riallocato di diritto, ad ogni effetto giuridico ed economico, nella posizione dotazionale di provenienza o in altra equivalente.

Articolo 9 - Modalità di conferimento degli incarichi dirigenziali

Fermi restando i requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire l'ente provvede a reperire detto personale attraverso le seguenti fasi :

- deliberazione della giunta per l'avvio della procedura che dovrà prevedere adozione di idoneo avviso pubblico a firma del Sindaco nel quale devono essere indicati almeno i seguenti elementi: requisiti, posizione funzionale di lavoro da ricoprire, retribuzione , durata dell'incarico ed eventuale rinnovi
- pubblicazione dell'avviso pubblico all'Albo Pretorio e sul sito dell'ente per almeno 10 giorni consecutivi. Il Sindaco può prevedere ulteriori forme di pubblicità, quale la pubblicazione su almeno un quotidiano.
- valutazione dei curriculum vitae
- colloquio con i candidati selezionati, tenuto dal Sindaco, con l'eventuale ausilio del Segretario e/o di una commissione di esperti nominati dal Sindaco stesso, per valutarne ulteriormente la qualificazione professionale e culturale e la complessiva personalità;
- individuazione da parte del Sindaco con proprio atto motivato, del candidato con cui stipulare il contratto. Il responsabile dell'adozione del provvedimento di impegno di spesa e della stipula del relativo contratto individuale di lavoro è individuato nel Responsabile del Servizio Personale;
- stipulazione del contratto con il soggetto individuato per l'assunzione, successivo conferimento dell'incarico da parte del Sindaco.

La scelta finale del candidato, tenuto conto delle valutazioni dei curriculum e dei colloqui con i candidati, sono effettuate dal Sindaco, intuitu personae, in relazione alla coerenza delle qualità professionali del prescelto rispetto ai contenuti dell'incarico da conferire.

L'incarico assegnato ai sensi della presente disposizione non può essere di durata inferiore

ad anni uno, rinnovabile per un termine comunque non superiore alla durata del mandato del Sindaco in carica ed il rapporto di lavoro è soggetto a revoca secondo la disciplina generale stabilita nel presente regolamento per la revoca degli incarichi.

Il contratto sarà risolto di diritto qualora l'Ente dichiari il dissesto o venga a trovarsi nelle situazioni strutturalmente deficitarie previste dalla normativa vigente.

Articolo 10 - Incarichi a contratto fuori dotazione organica

Al di fuori della dotazione organica , in riferimento a esigenze di specifica professionalità o di peculiari necessità organizzative funzionali possono essere stipulati i contratti a tempo determinato di cui all'art. 110, comma 2, del d. Lgs. 267/2000 . Tali contratti possono essere stipulati in misura complessivamente non superiore al tetto massimo fissato dalla norma e nel rispetto delle procedure previste nel presente regolamento per il conferimento di incarichi.

Articolo 11 - Segretario Comunale.

Il Comune ha un Segretario titolare, e il Consiglio Comunale può stabilire la gestione associata dell'ufficio di segreteria mediante la stipulazione di convenzione con altro Comune.

Il Segretario Comunale dipende funzionalmente dal Sindaco.

La nomina, la conferma e la revoca del Segretario Comunale, sono disciplinate dalla legge.

Al Segretario Comunale possono essere conferite, dal Sindaco, le funzioni di Direttore Generale, se previste dalla vigente normativa. In tale ipotesi al Segretario Comunale viene corrisposta in aggiunta alla retribuzione di posizione in godimento una specifica indennità, la cui misura è determinata dalla Giunta Comunale, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa dell'Ente.

Al Segretario Comunale sono attribuite le seguenti funzioni:

- svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli Organi dell'Ente e Responsabili di Area in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti;
- sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei Responsabili di Area, ne coordina l'attività ed emana direttive di carattere operativo, *ove non sia stato istituito il direttore generale*. È competente circa l'avvio dei procedimenti disciplinari nei confronti dei Responsabili di Area ed irroga le sanzioni di competenza. Tali compiti sono attribuiti, ove nominato, al direttore generale;
- partecipa, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione;
- può rogare tutti i contratti nei quali l'Ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente;
- esercita ogni altra funzione attribuita dallo Statuto o dai Regolamenti o conferitegli dal Sindaco;

- relativamente ai Responsabili di Area autorizza le missioni, le ferie e i permessi, ove non sia stato istituito il direttore generale;
- assume la presidenza delle Commissioni per le selezioni del personale inquadrato nella categoria D3;

Al Segretario Comunale può essere attribuito l'incarico di responsabile di area.

Articolo 12 - Vice Segretario

Il Vice Segretario coadiuva il Segretario Comunale e lo sostituisce nei casi di vacanza, assenza o impedimento.

L'incarico di Vice Segretario, se già individuato presso l'Ente, può essere revocato, con provvedimento del Sindaco, in caso di gravi inadempienze e/o violazioni dei doveri di ufficio, fatto salvo l'esperimento di idoneo giusto procedimento e può essere attribuito, in tale ipotesi, ad un responsabile di Area, o ad un funzionario, a tempo indeterminato o determinato in servizio presso l'Ente, ed in possesso dei requisiti prescritti per la partecipazione alle selezioni per l'accesso all'Albo dei Segretari, per un periodo non eccedente il mandato amministrativo del Sindaco stesso.

Articolo 13 - Direttore Generale

Il Direttore Generale, se la nomina è conforme alla vigente normativa, provvede a:

- attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo dell'Ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco, esercitando a tal fine tutte le funzioni che può esercitare la massima struttura gestionale dell'ente compreso avocare a se adozione di atti o interi procedimenti;
- sovrintendere alla gestione dell'Ente perseguendo i livelli ottimali di efficacia e di efficienza;
- propone il Piano Esecutivo di gestione (PEG);
- predisporre il Piano dettagliato degli obiettivi.
- adozione di sanzioni disciplinari nei confronti dei responsabili di area

Articolo 14 - Dotazione organica

La dotazione organica del personale dipendente consiste nell'elenco dei posti di ruolo previsti, classificati in base ai sistemi di inquadramento contrattuale in vigore. La dotazione organica generale è suddivisa unicamente per categorie contrattuali e profili professionali.

La dotazione organica definisce complessivamente il fabbisogno di risorse umane del Comune, combinando la necessaria specializzazione con l'esigenza di flessibilità.

Compete al Responsabile dell'ufficio del personale la modifica dei profili professionali all'interno della categoria ed a parità di equivalenza di mansioni

Articolo 15 - Mansioni individuali.

Il dipendente deve essere adibito alle mansioni proprie del profilo per il quale è stato assunto o alle mansioni considerate equivalenti nell'ambito della categoria di appartenenza prevista dai contratti collettivi, L'esercizio di fatto di mansioni non corrispondenti alla categoria di appartenenza non ha effetto ai fini dell'inquadramento del lavoratore.

Articolo 16 - Attribuzione temporanea di mansioni superiori.

Il dipendente, per obiettive esigenze di servizio, può essere incaricato temporaneamente a svolgere mansioni proprie della categoria immediatamente superiore:

- nel caso di vacanza di posto in organico, per un periodo non superiore a sei mesi, prorogabili fino a dodici, qualora siano state avviate le procedure per la copertura del posto vacante, anche mediante le selezioni interne;
- nel caso di sostituzione di altro dipendente assente con diritto alla conservazione del posto con esclusione dell'assenza per ferie, per la durata dell'assenza.

Nel caso di assegnazione di mansioni superiori, il dipendente ha diritto alla differenza tra il trattamento economico iniziale previsto per l'assunzione nel profilo rivestito e quello iniziale corrispondente alle mansioni superiori di temporanea assegnazione, fermo rimanendo la progressione economica di appartenenza e quanto percepito a titolo di retribuzione individuale di anzianità.

L'esercizio temporaneo di mansioni superiori non attribuisce il diritto all'assegnazione definitiva delle stesse.

L'assegnazione di mansioni superiori è disposta attraverso la rotazione tra più dipendenti con determinazione del Responsabile di Area presso cui il dipendente è incaricato, nell'ambito delle risorse espressamente assegnate.

Non costituisce esercizio di mansioni superiori l'attribuzione di alcuni soltanto dei compiti delle mansioni stesse e lo svolgimento di tali attività senza il carattere della prevalenza. E' di regola esclusa la mobilità verso mansioni inferiori salvo nei casi espressamente previsti dalla legge.

Articolo 17 - Sostituzione del Responsabile di Area assente.

La responsabilità di Area, in caso di vacanza o di assenza del titolare, può essere assegnata "ad interim", per un periodo di tempo determinato, eventualmente rinnovabile, ad altro responsabile di Area, al Segretario Generale o a dipendente a tempo indeterminato di cat. D

Alla individuazione del sostituto provvede il Sindaco.

In caso di assenza per una durata consecutiva superiore a 30 giorni e non dovuta a ferie e fatti salvi i casi in cui la legge o il CCNL provvede diversamente, viene sospesa la retribuzione di posizione.

Al sostituto viene attribuita, in caso di incarico per una durata superiore a 30 giorni consecutivi:

una maggiorazione della sua indennità di posizione nella misura del 30% e comunque entro il tetto massimo complessivo individuato dal CCNL.

Il riconoscimento di un'indennità pari ad 1/12 mensile dell'indennità attribuita alla posizione nel caso di sostituto di categoria D non incaricato di responsabilità di area (dirigente) o di posizione organizzativa. L'incarico in tale ipotesi deve rispettare i limiti temporali e di rotazione previsti per le mansioni superiori.

Art. 18 – Costituzione fondo finanziario retribuzione di posizione e di risultato

Al fine di determinare, per la prima volta, l'ammontare delle risorse di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999, destinate alla costituzione del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle figure dirigenziali, in relazione a quanto testualmente previsto dall'art.26, comma 3 del CCNL dell'area della dirigenza del 23.12.1999, si opererà, previa informazione alle RRSSUU e OO.SS, nel seguente modo:

- si dovrà valutare l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri collegati ai posti di qualifica dirigenziale di nuova istituzione e si dovrà individuarne la relativa copertura nell'ambito delle capacità di bilancio, con conseguente costituzione del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato;
- nel caso che, ai sensi dell'art. 37, comma 2 del presente regolamento, gli incarichi dirigenziali vengano attribuiti, mediante contratto individuale, a dipendenti di ruolo del Comune di Assemini, già incaricati di posizione organizzativa, il valore delle risorse loro attribuite quale indennità di posizione e di indennità di risultato nell'anno precedente verrà utilizzato per costituire parte del fondo ex art.26

A seguito dell'istituzione di posti di qualifica dirigenziale, si potrà, nella fase di prima costituzione del "fondo di indennità di posizione e di risultato di cui all'art. 17, comma 2, lett, c) del CCNL 1/4/1999" far confluire nel predetto fondo le risorse di bilancio in precedenza utilizzate per il pagamento delle posizioni organizzative conferite, nel periodo in cui l'ente era privo di posti di dirigente, sulla base di quanto previsto dalle disposizioni dell'art. 11 del CCNL 31/3/1999.

Articolo 19 - Criteri di valutazione per la graduazione delle posizioni di responsabilità.

La graduazione delle posizioni dei responsabili degli uffici e dei servizi è effettuata dal Sindaco, prima o contestualmente al conferimento degli incarichi. Nell'effettuare la graduazione, il Sindaco

si avvale, come attore della valutazione, dell'organismo indipendente di valutazione definito anche "Nucleo di Valutazione".

La graduazione delle posizioni di responsabilità avviene sulla base di parametri di valutazione comuni, connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alla responsabilità gestionale interna ed esterna (ciò equivale ad un criterio implicito di uniformità ed equità nella graduazione reciproca delle diverse posizioni organizzative definite in seno all'Ente).

Ai singoli parametri di valutazione è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa alla posizione nel suo complesso. Detti parametri sono, a loro volta, scomposti in sottoparametri ai quali è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa nell'ambito del rispettivo parametro. La graduazione complessiva della posizione (G) risulta allora dall'insieme delle attribuzioni ad essa effettivamente assegnate rispetto a ciascuno dei sottoparametri.

I parametri ed i sottoparametri di valutazione per la graduazione delle posizioni, con i valori di incidenza ad essi attribuiti, sono riportati nella Parte II dell'Allegato "A", che illustra anche le modalità operative per il calcolo della graduazione stessa.

Articolo 20 - Retribuzione di posizione e di risultato.

La retribuzione di posizione (P) è determinata, a partire dalla retribuzione massima di posizione stabilita dal contratto collettivo, in modo direttamente proporzionale all'entità della graduazione della posizione stessa, accertata secondo i criteri contenuti nel presente Regolamento.

Le modalità operative per il calcolo della retribuzione di posizione sono riportate nella Parte II dell'Allegato "A".

Riguardo la retribuzione di risultato, devono essere stati preliminarmente definiti e comunicati a ciascun incaricato di posizione organizzativa:

- gli obiettivi assegnati ed i rispettivi pesi relativi (che esprimono la rilevanza relativa attribuita a ciascun obiettivo rispetto agli altri obiettivi) valutati secondo una apposita scala di graduazione relativa degli obiettivi come definita nella Parte III dell'Allegato "A";
- i comportamenti attesi per ciascuna "area di competenza" (come descritte al comma 7 dell'Articolo 23 e nella Parte V dell'Allegato "A") ed i rispettivi pesi relativi (che esprimono la rilevanza relativa attribuita a ciascun insieme di comportamenti attesi rispetto agli altri) valutati secondo una apposita scala di graduazione relativa ai comportamenti attesi come definita nella Parte III dell'Allegato "A";
- l'importo della retribuzione di posizione da corrispondere (P), determinato come indicato al precedente comma 1;

- l'importo della retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta (Rmax) al termine del periodo di valutazione, determinato come indicato al successivo comma 3.

La retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta (Rmax) è determinata in relazione all'entità complessiva degli obiettivi assegnati, valutata in base alla loro quantità, qualità, natura e complessità (in modo da "*commisurare*" la retribuzione massima di risultato alle prestazioni richieste) considerati anche in relazione all'entità complessiva degli obiettivi richiesti alle altre posizioni organizzative previste in seno all'Ente (in modo da conseguire la "*perequazione*" fra le diverse posizioni organizzative rispetto alla retribuzione di risultato).

L'entità complessiva degli obiettivi assegnati è valutata su tre diversi livelli: minimo, medio, massimo.

La retribuzione massima di risultato che può essere corrisposta (Rmax) è quindi determinata come percentuale (Rp) della retribuzione di posizione (P), a partire dalla valutazione del livello dell'entità complessiva degli obiettivi ed in ragione dei valori percentuali di (Rp) così definiti (cfr. l'apposita tabella riportata nella Parte II dell'Allegato "A"):

- Rp = 25% per il livello massimo dell'entità complessiva degli obiettivi assegnati;
- Rp = 19% per il livello medio dell'entità complessiva degli obiettivi assegnati;
- Rp = 15% per il livello minimo dell'entità complessiva degli obiettivi assegnati.

Le modalità operative per il calcolo della retribuzione massima di risultato che può essere corrisposta (Rmax) sono riportate nella Parte II dell'Allegato "A".

La retribuzione di risultato effettiva ® da corrispondere al Responsabile di Area, è determinata, alla fine del periodo di valutazione, a partire dalla retribuzione massima di risultato che può essere corrisposta (Rmax), in modo direttamente proporzionale alla valutazione complessiva del grado di effettivo raggiungimento dei risultati attesi (V) come risultante da accertamento effettuato dal Nucleo di Valutazione sulla base dei criteri stabiliti con il presente Regolamento.

Le modalità operative per il calcolo della retribuzione effettiva di risultato ® sono riportate nella Parte IV dell'Allegato "A".

PARTE II

CONTROLLO INTERNO E VALUTAZIONI

Articolo 21 - Articolazione del sistema di controllo interno.

Il sistema di controllo interno del Comune è articolato nelle seguenti attività:

- controllo strategico;
- controllo di gestione;
- controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- valutazione dei responsabili di Area.

Articolo 22 - Controllo strategico.

Il controllo strategico è finalizzato a supportare le attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente e ad assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

Il controllo strategico è svolto dall'organismo di valutazione .

L'organismo di valutazione, in particolare, avvalendosi anche delle risultanze del controllo di gestione :

- verifica, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte degli organi di governo dell'ente, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e in altri atti di indirizzo politico attraverso attività di analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, e individua gli eventuali fattori ostativi e le eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, nonché i possibili rimedi;
- elabora annualmente i parametri e gli indici di riferimento del controllo dell'attività amministrativa e della gestione da inserire nel piano esecutivo di gestione.
- redige annualmente e invia al Sindaco una relazione sui risultati della attività svolta e delle analisi effettuate, con proposte di miglioramento della funzionalità dell'ente.
- redige le relazioni

Articolo 23 - Controllo di gestione.

Il controllo di gestione è il sistema di attività e procedure dirette a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità della organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità della azione amministrativa allo scopo di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione è svolto dal Segretario o, ove nominato, dal Direttore Generale, anche avvalendosi di specifiche risorse professionali.

La missione del controllo di gestione consiste nel fornire informazioni rilevanti, tempestive e di qualità a supporto dell'attività di direzione, anche attraverso l'utilizzo delle moderne tecnologie di rete. L'organo preposto al controllo di Gestione collabora con i responsabili di Area destinatari delle informazioni prodotte e con il collegio dei revisori.

L'organo preposto al controllo di gestione, predispone rapporti periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi e sui complessivi andamenti gestionali e, entro il mese di aprile, di ciascun anno, il rapporto consuntivo del controllo di gestione.

Articolo 24 - Controllo di regolarità amministrativa e contabile.

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile deve rispettare, in quanto applicabili alla Pubblica amministrazione, i principi generali della revisione aziendale asseverati dagli ordini e collegi aziendali operanti nel settore. Esso è esercitato per le parti di relativa competenza dalle seguenti figure:

- dal Segretario Generale, per quanto attiene al controllo di regolarità amministrativa e all'attività di consulenza tecnico giuridica;
- dal Responsabile dell'Area Finanziaria per quanto attiene alla regolarità contabile e alla copertura finanziaria;
- dai singoli responsabili d'area per la regolarità amministrativa degli atti adottati e per le specifiche attribuzioni loro conferite;
- dal collegio dei revisori dei conti nell'ambito dei compiti istituzionali demandati dalla legge e dai regolamenti comunali.

Nell'ambito del controllo di regolarità amministrativa, il Segretario Generale procede alla verifica della regolarità amministrativa degli atti adottati dai Responsabili d'Area. Tale attività è finalizzata a verificare e accertare la trasparenza, l'affidabilità e la regolarità amministrativa delle procedure e degli atti dei Responsabili d'Area. Le verifiche sono effettuate sui provvedimenti di conferimento di

incarichi di consulenza e professionali e sul conferimento di incarichi relativi ad opere pubbliche di importo superiore a € 40.000,00 e sugli acquisti di importo superiore a € 30.000,00 nonché su un campione estratto di determinazioni mediante sorteggio casuale di una quota prefissata tra tutte le determinazioni. Il Segretario comunica i risultati della propria attività al Sindaco, annualmente o con una più breve cadenza, evidenziando in modo particolare gli scostamenti delle procedure e delle determinazioni adottate rispetto alle normative di legge e di regolamento, alle disposizioni, alle circolari interne.

L'attività di verifica della regolarità amministrativa è estesa, in via preventiva, alle proposte di deliberazione di competenza della Giunta e del Consiglio, da esercitarsi in funzione di collaborazione, di consulenza e di supporto tecnico nei riguardi degli uffici responsabili dei relativi procedimenti.

Articolo 25 - Criteri generali di valutazione complessiva delle posizioni e dei risultati

La valutazione dei Responsabili d'Area risponde alle seguenti finalità:

- introdurre negli Enti momenti di valutazione delle prestazioni complessivamente ottenute, che rafforzino la tensione verso i risultati e l'attenzione agli aspetti di efficienza ed efficacia delle azioni;
- favorire lo sviluppo delle prestazioni dei Responsabili e l'acquisizione di modelli di direzione più adeguati al mutato contesto degli Enti Locali;
- ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo, che attribuisce ai responsabili una retribuzione di risultato, la cui entità deve essere commisurata ai risultati accertati attraverso il sistema di valutazione.

In coerenza con le finalità individuate, la valutazione complessiva dei risultati viene basata su due aspetti della prestazione dei Responsabili d'Area:

il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati attraverso il Piano Esecutivo di Gestione, nonché di migliore svolgimento delle normali attività di istituto;

il grado di conseguimento delle competenze organizzative e delle capacità direzionali rilevabili nei comportamenti osservabili.

Stante l'importanza di entrambi i piani di valutazione, considerato però che una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti non creerebbe una adeguata tensione verso gli obiettivi, si ritiene opportuno attribuire maggiore incidenza alla valutazione per obiettivi.

A tal fine i due momenti valutativi saranno ponderati come segue:

60% (Io) incidenza della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi e sullo svolgimento delle normali attività istituzionali;

40% (Ic) incidenza della valutazione sul raggiungimento dei comportamenti attesi osservabili.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi e sullo svolgimento delle normali attività (Vo) si attua attraverso i seguenti momenti:

- assegnazione a ciascun Responsabile d'Area, non oltre la definizione del P.E.G., degli obiettivi e dei rispettivi pesi relativi (che esprimono la rilevanza relativa attribuita a ciascun obiettivo rispetto agli altri obiettivi) sui quali sarà basata la valutazione (tale assegnazione avviene secondo le modalità di cui alla Parte III dell'Allegato "A");
- almeno una valutazione infra annuale;
- una valutazione finale.

La valutazione infra annuale dovrà accertare

- i risultati parziali raggiunti;
- eventuali esigenze di riformulazione dell'obiettivo.

La valutazione finale dovrà accertare

- il grado di conseguimento di ciascun obiettivo;
- il giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento di tutti gli obiettivi assegnati;
- il giudizio sintetico finale sullo svolgimento delle normali attività di istituto.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo e lo svolgimento delle normali attività di istituto vengono rilevati attraverso:

- una descrizione sintetica: I) dei risultati ottenuti; II) degli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni; III) dei risultati ancora da conseguire, non conseguiti o parzialmente conseguiti; IV) dello svolgimento delle normali attività di istituto, tale descrizione può includere anche gli impedimenti oggettivi che hanno reso obiettivamente non conseguibile il risultato ovvero le esigenze di riformulazione dell'obiettivo;
- la valutazione (espressa in centesimi) del grado raggiunto nel conseguimento dell'obiettivo ed il complesso delle attività di istituto.

La quantificazione, per ciascun Responsabile d'Area, della valutazione complessiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul normale svolgimento delle attività di istituto (Vo), effettuata alla fine del periodo di valutazione, è ottenuta attraverso la media aritmetica ponderata (espressa in centesimi), rispetto ai pesi loro assegnati a inizio periodo, delle valutazioni (esprese in centesimi) rilevate per il grado di conseguimento dei singoli obiettivi ed il complesso delle attività di istituto.

Le modalità operative per la il calcolo della valutazione sugli obiettivi (Vo) sono riportate nella Parte IV dell'Allegato "A".

La valutazione sul raggiungimento dei comportamenti attesi (Vc) prende in considerazione le "aree di competenza" di seguito indicate ed i loro pesi relativi (che esprimono quindi la rilevanza relativa attribuita a ciascun insieme di comportamenti attesi rispetto agli altri) come rispettivamente assegnati, a ciascun Responsabile d'Area, non oltre la definizione del P.E.G. (tale assegnazione avviene secondo le modalità di cui alla Parte III dell'Allegato "A"):

- (A) competenze tecnico-professionali: tale gruppo di competenze implica la padronanza di un corpo di conoscenza tecniche, giuridico-amministrative o professionali e la capacità di utilizzarle e trasferirle alle diverse situazioni di lavoro; implica anche la motivazione ad accrescerle e a condividerle con gli altri;
- (B) competenze manageriali, organizzative e realizzative: la sostanza di questo gruppo di competenze è la predisposizione ad agire per il conseguimento di risultati, anziché per l'esecuzione di compiti, affrontando e risolvendo in prima persona i problemi, le difficoltà e le contraddizioni tipiche di organizzazioni complesse, con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane e con propensione a: I) decidere in autonomia; II) sperimentare, con approccio pragmatico e realistico, percorsi originali ed innovati; III) utilizzare gli strumenti tipici dell'azione manageriale; IV) affrontare e risolvere i problemi e le disfunzioni di carattere organizzativo;
- (C) competenze relazionali, di comunicazione e di integrazione organizzativa: la caratteristica di questo gruppo è la capacità di entrare in relazione con altri soggetti della propria o di altre organizzazioni, comunicando efficacemente e facilitando l'integrazione tra i diversi contributi;
- (D) competenze di servizio: sono caratterizzate dalla capacità di ascolto e di comprensione dei bisogni degli altri, con propensione a ricercare le soluzioni organizzative ed operative più idonee per soddisfare tali bisogni e per migliorare la qualità dei servizi prestati. Ciascuna area di competenza contiene una o più competenze specifiche. Queste ultime sono a loro volta descritte e corredate da indicatori comportamentali, cioè modi di comportamento tipici che rivelano la presenza della competenza.

Le schede di analisi delle "aree di competenza" riportate nella Parte V dell'Allegato "A" individuano, per ciascun gruppo di competenze: i) le competenze specifiche; ii) le relative descrizioni; iii) gli indicatori comportamentali di riferimento.

La valutazione del raggiungimento dei comportamenti attesi avviene a partire dalla valutazione (espressa in centesimi) del risultato rispetto ai comportamenti per ogni singola "area di

competenza” (non sono quindi singolarmente quantificate le valutazioni dei risultati per competenze specifiche ed indicatori comportamentali: tale scelta risponde all’esigenza di limitare la complessità in sede di applicazione della metodologia; pertanto le tavole di cui alla Parte V dell’Allegato “A” hanno essenzialmente il valore di “griglia di analisi e di lettura” volta a guidare il valutatore nell’analisi dei comportamenti e nella costruzione dei giudizi).

La quantificazione, per ciascun Responsabile d’Area, della valutazione complessiva sul raggiungimento dei comportamenti attesi (V_c), effettuata alla fine del periodo di valutazione, è ottenuta attraverso la media aritmetica ponderata, rispetto ai pesi loro assegnati ad inizio periodo, delle valutazioni (esprese in centesimi) rilevate per il raggiungimento dei comportamenti attesi in ciascuna delle “aree di competenza”.

Le modalità operative per la il calcolo della valutazione sui comportamenti (V_c) sono riportate nella Parte IV dell’Allegato “A”.

La quantificazione, per ciascun Responsabile d’Area, della valutazione finale complessiva sul raggiungimento dei risultati (V), effettuata alla fine del periodo di valutazione, è ottenuta attraverso la media aritmetica ponderata delle valutazioni conseguite per il raggiungimento di obiettivi assegnati e normale svolgimento delle attività di istituto (V_o) e per il raggiungimento dei comportamenti attesi (V_c), assumendo come rispettivi pesi (P_o e P_c) le corrispondenti incidenze (I_o e I_c) definite al comma 3 del presente articolo.

Le modalità operative per la il calcolo della valutazione finale complessiva dei risultati (V) sono riportate nella Parte IV dell’Allegato “A”.

Si pone un problema di non corrispondenza tra i risultati conseguiti dal Responsabile d’Area e quelli attesi, in presenza di anche una sola delle seguenti circostanze:

una valutazione relativa al raggiungimento di uno qualsiasi degli obiettivi inferiore al 60%;

una valutazione relativa al raggiungimento dei comportamenti attesi per una qualsiasi delle “aree di competenza” inferiore al 60%;

valutazione finale complessiva sul raggiungimento dei risultati (V) inferiore al 60%.

La corrispondenza fra la retribuzione effettiva di risultato $\textcircled{R}$ da corrispondere al Responsabile d’Area e la valutazione finale (V) da questi conseguita è definita in modo lineare. La retribuzione di risultato $\textcircled{R}$ si determina quindi a partire dalla retribuzione massima di risultato ($R_{\max}$) attribuibile ed in modo direttamente proporzionale alla valutazione (V) conseguita.

Le modalità operative per la il calcolo della retribuzione effettiva di risultato $\textcircled{R}$ sono riportate nella Parte IV dell’Allegato “A”.

Nell'Allegato "A" (*"Sistema di graduazione e di valutazione delle posizioni di responsabilità"*) sono indicati i criteri e le modalità operative per la valutazione dei risultati secondo quanto previsto dal presente Regolamento nonché le relative procedure ed i parametri da adottare per il calcolo. Lo stesso allegato illustra anche in modo esemplificativo tali modalità e procedure di calcolo.

Articolo 26 - Criteri generali per la valutazione delle prestazioni del personale dipendente.

Ai fini della corresponsione della indennità di produttività i criteri generali per la valutazione delle prestazioni saranno stabiliti con un regolamento appositamente approvato ad integrazione del presente atto.

PARTE III

INCARICHI DI COLLABORAZIONE A NORMA DELL'ART. 110 COMMA 6 DEL D.LGS. 267 DEL 18 AGOSTO 2000 E DELL'ART. 7 COMMA 6 DEL D. LGS. 165/2001

Articolo 27 - Finalità e ambito di applicativo

Il presente titolo definisce e disciplina i criteri, i requisiti e le procedure per il conferimento di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa (d'ora in avanti "incarichi").

I contratti di lavoro autonomo di natura occasionale, si identificano in prestazioni d'opera intellettuale, rese senza vincolo di subordinazione e senza coordinamento con l'attività del committente; i relativi incarichi sono conferiti ai sensi e per gli effetti degli artt. 2222 e seguenti e degli artt. 2230 e seguenti del codice civile e generano obbligazioni che si esauriscono con il compimento di una attività circoscritta e tendenzialmente destinata a non ripetersi, ancorché prolungata nel tempo, e sono finalizzate a sostenere e migliorare i processi decisionali dell'ente.

Gli incarichi di lavoro autonomo, siano essi occasionali che di collaborazione coordinata e continuativa, compresi nell'ambito di applicazione del regolamento sono i seguenti:

- incarichi di studio, afferenti a specifiche indagini, esami ed analisi su un oggetto o un particolare problema d'interesse dell'ente, con la finalità di produrre un risultato che diverrà proprietà dell'ente e sarà da questo utilizzato; il requisito essenziale è la predisposizione di una relazione scritta finale, nella quale sono illustrati i risultati dello studio e le soluzioni proposte;
- incarichi di ricerca, riguardanti lo svolgimento di attività di speculazione e di approfondimento relative a determinate materie e la prospettazione dei relativi risultati e soluzioni, i quali presuppongono la preventiva definizione di specifici programmi da parte dell'ente;
- consulenze, consistenti nell'acquisizione, tramite prestazioni professionali, acquisizione di pareri, valutazioni espressioni di giudizio su una o più specifiche questioni proposte dall'ente;
- altre collaborazioni esterne ad elevato contenuto professionale.

I contratti di lavoro autonomo, di natura coordinata e continuativa, si identificano in prestazioni d'opera intellettuale, rese nell'ambito di rapporti di collaborazione di carattere sistematico e non occasionale, che si estrinsecano in prestazioni d'opera intellettuale rese con continuità e sotto il coordinamento del committente, ma senza vincolo di subordinazione, conferite ai sensi e per gli effetti degli artt. 2222 e seguenti e degli artt. 2229 e seguenti del codice civile, nonché dell'articolo 409 del codice di procedura civile.

Questi contratti sono espletati senza vincolo di subordinazione o sottoposizione al potere organizzativo, direttivo e disciplinare del Committente; non comportano obbligo di osservanza di un orario di lavoro, né l'inserimento nella struttura organizzativa del Committente e possono essere svolti, nei limiti concordati, anche nella sede del Committente.

Articolo 28 - Esclusioni, totali o parziali, dall'ambito applicativo del Regolamento

Non soggiacciono all'applicazione delle disposizioni del presente regolamento, gli incarichi ai componenti degli organismi di controllo interno e dei nuclei di valutazione; per la individuazione dei componenti di tali organismi saranno comunque rispettati i vincoli di pubblicità previsti dal presente regolamento.

Sono altresì esclusi gli incarichi per le collaborazioni meramente occasionali che si esauriscono in una prestazione episodica, caratterizzata da un rapporto "intuitu personae" che consente il raggiungimento del fine, e che comportano, per la loro stessa natura, una spesa equiparabile a un rimborso spese, quali ad esempio la partecipazione a convegni e seminari, la singola docenza, la traduzione di pubblicazioni e simili (indicate al comma 6, dell'articolo 53 del D.Lgs. n. 165/2001 in quanto compatibili con lo stretto regime autorizzatorio per i dipendenti pubblici). Il conferimento di tali incarichi non comporta l'utilizzo delle procedure comparative per la scelta del collaboratore. In ogni caso devono essere pubblicizzati tutti gli incarichi che prevedono compenso.

Per il conferimento degli incarichi di progettazione in materia di lavori pubblici, di direzione lavori e collaudo, di cui all'articolo 90 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, nonché per il conferimento degli altri incarichi previsti da tale provvedimento, ivi compresi gli incarichi di assistenza e rappresentanza in giudizio, rimangono vigenti le previsioni normative, relative alle specifiche attività, che determinano i requisiti dei collaboratori o anche le procedure per l'affidamento dell'incarico, anche per quanto riguarda l'evidenza pubblica.

Per gli incarichi sotto la soglia di 100.000 euro, devono essere rispettate le procedure di trasparenza e comparazione previste dall'articolo 91, comma 2 del Codice LL.PP, che trovano concreta attuazione secondo le modalità previste nel presente Regolamento.

Analoghi criteri a quelli riportati nel precedente comma 3 devono essere rispettati in tutti i casi in cui le disposizioni di legge prevedono il ricorso a collaborazioni professionali esterne come per esempio per il condono edilizio.

Articolo 29 - Programma annuale per l'affidamento degli incarichi di collaborazione.

Il Comune può stipulare contratti di collaborazione autonoma, indipendentemente dall'oggetto della prestazione, solo con riferimento alle attività istituzionali stabilite da una legge o previste nel

programma approvato dal Consiglio ai sensi dell'articolo 42, comma 2, del D.Lgs. 267/2000 o indicate nella relazione previsionale e programmatica .

Nei provvedimenti di conferimento di tali incarichi sarà espressamente citata la norma di legge o il programma approvato dal Consiglio.

Articolo 30 - Determinazione della spesa annua massima

La spesa annua massima che può essere destinata al finanziamento degli incarichi di cui al presente regolamento è fissata nel bilancio di previsione. Non rientrano in tale tetto di spesa gli incarichi conferiti per lo svolgimento di attività che sono finanziati da altre Pubbliche Amministrazioni.

Il rispetto del tetto di spesa è verificato dal Responsabile dell'Area Economico/Finanziaria su ogni singola determinazione di conferimento di incarichi, unitamente all'attestazione di regolarità contabile.

Articolo 31 - Ricorso ai collaboratori esterni

La competenza all'affidamento degli incarichi è dei responsabili di Area che intendono avvalersene

Gli incarichi possono essere conferiti solo in via straordinaria, per motivi eccezionali e per esigenze temporanee. Non devono riguardare attività generiche o comunque riconducibili alle attività di tipo ordinario, oltre che rispettare i requisiti previsti dal presente regolamento.

Articolo 32 - Presupposti per il conferimento di incarichi esterni

Gli incarichi possono essere conferiti ad esperti di particolare e comprovata specializzazione, anche universitaria. Si prescinde dal requisito della comprovata specializzazione universitaria in caso di stipulazione di contratti d'opera che debbano essere svolte da professionisti iscritti in ordini o albi o con soggetti che operino nel campo dell'arte, dello spettacolo o dei mestieri artigianali, fermo restando la necessità di accertare la maturata esperienza nel settore. Rimangono vigenti tutte quelle previsioni normative che per specifiche attività determinano i requisiti dei collaboratori o anche le procedure per l'affidamento dell'incarico.

I presupposti per il conferimento di incarichi, la cui verifica deve analiticamente risultare dall'atto di conferimento, sono i seguenti:

- l'oggetto della prestazione deve corrispondere alle competenze istituzionali attribuite dall'ordinamento all'ente;
- l'oggetto di cui alla lett. a) deve essere strettamente collegato a programmi di attività, o progetti specifici e determinati, da cui si rileva che per la loro realizzazione è richiesto l'apporto di specifiche conoscenze o di contributi di qualificata professionalità di livello universitario, o di altro livello previsto dalle normative specifiche di settore;

- si deve verificare che in termini di rapporto tra benefici e costi vi sia convenienza per l'ente;
- l'ente deve avere preliminarmente accertato l'inesistenza, all'interno della propria organizzazione, delle strutture e delle figure professionali idonee allo svolgimento dell'incarico ovvero l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno;
- la prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata; a tal fine si considerano prestazioni di alta qualificazione quelle connesse a professioni intellettuali per le quali sono richieste la laurea o eventualmente anche particolari abilitazioni, autorizzazioni o qualificazioni, anche comportanti l'iscrizione in ordini e/o albi. Negli altri occorre una specifica dimostrazione della sussistenza di tale requisito.
- devono essere preventivamente determinati durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione.
- l'importo del compenso, adeguatamente motivato, anche in relazione alle tariffe professionali, deve essere strettamente correlato alla effettiva utilità che può derivare all'ente dalla esecuzione della prestazione oggetto dell'incarico;
- gli incarichi devono essere conferiti nel rispetto della procedura comparativa di cui ai successivi articoli

Articolo 33 - Accertamento delle condizioni per l'utilizzazione delle risorse interne

Si potrà ricorrere al conferimento degli incarichi di collaborazione qualora venga documentata, previa espressa ricognizione, l'impossibilità e/o la non convenienza di utilizzare personale dipendente dell'ente, pure in possesso dei requisiti professionali necessari, ma più utilmente utilizzato in altre attività istituzionali che altrimenti verrebbero penalizzate dalla scarsità quantitativa e qualitativa del personale effettivamente in servizio, nonché nel caso in cui l'aggiornamento o la formazione del personale dipendente dell'ente per far fronte a specifiche esigenze sopravvenute risultasse inadeguata rispetto alla importanza e/o complessità delle tematiche da affrontare.

Allo scopo di accertare l'inesistenza, sotto il profilo qualitativo o quantitativo, all'interno della propria organizzazione, delle strutture e delle figure professionali idonee allo svolgimento dell'incarico o, comunque, l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane già disponibili ed in servizio all'interno dell'ente, viene seguita la seguente procedura:

- il responsabile competente invia al Segretario e/o Direttore Generale una relazione contenente la specificazione delle iniziative e delle attività nelle quali si articola il progetto o il programma di lavoro, per la cui realizzazione si rende necessaria l'apporto del collaboratore esterno, e lo schema del disciplinare d'incarico, precisando altresì le

caratteristiche professionali e curricolari richieste nonché la durata prevista per lo svolgimento dell'incarico;

- il Segretario/Direttore Generale invia ai Responsabili delle altre Aree, apposita richiesta di accertamento in ordine alla presenza nel Settore della professionalità richiesta;
- i responsabili delle altre Aree forniscono una documentata e motivata illustrazione dell'esito, positivo o negativo, dell'accertamento.

Gli incarichi possono essere conferiti solo all'esito negativo della verifica condotta dal Segretario/Direttore Generale e formalmente comunicata al responsabile competente e, comunque, decorsi 5 giorni dalla richiesta inoltrata senza aver ottenuto alcuna attestazione.

Al fine di agevolare le procedure di accertamento disciplinate nei commi 1 e 2, l'ente può organizzare una banca dati delle professionalità e delle specializzazioni possedute dai propri dipendenti, ai fini di un possibile utilizzo per finalità istituzionali, in luogo dell'affidamento di incarichi di lavoro autonomo.

Articolo 34 - Selezione degli esperti mediante procedure comparative

Gli incarichi sono conferiti tramite procedure di selezione con comparazione dei curricula professionali degli esperti esterni e, ove ritenuto opportuno, successivo colloquio dei partecipanti alla selezione.

Il Responsabile competente predispone un apposito avviso di selezione, da pubblicare all'Albo pretorio e sul sito internet dell'ente per un periodo non inferiore a 10 giorni e non superiori a 30 giorni, nel quale siano evidenziati:

- i contenuti caratterizzanti la collaborazione richiesta come risultano dal programma di attività, e dai progetti specifici e determinati dall'ente e consultabili in allegato all'avviso;
- i titoli, i requisiti professionali e le esperienze richiesti per la partecipazione alla selezione e alla prescritta procedura comparativa;
- il termine, non inferiore a dieci giorni, entro cui devono essere presentate le domande di partecipazione, corredate dei relativi curricula e delle eventuali ulteriori informazioni ritenute necessarie in relazione all'oggetto dell'incarico di collaborazione;
- i criteri di valutazione dei titoli, dei requisiti professionali e delle esperienze indicati nelle domande di partecipazione alla selezione ed i punteggi disponibili per ogni titolo, le modalità della comparazione dei candidati (solo titoli o titoli e colloquio);
- il giorno dell'eventuale colloquio;
- le materie e le modalità dell'eventuale colloquio;
- le modalità di realizzazione dell'incarico;

- il tipo di rapporto per la formalizzazione dell'incarico (occasionale o coordinato e continuativo);
- il compenso complessivo lordo previsto.
- In ogni caso per l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico occorre:
- essere in possesso della cittadinanza italiana o di uno degli Stati membri dell'Unione europea;
- godere dei diritti civili e politici;
- non aver riportato condanne penali e non essere destinatario di provvedimenti che riguardano l'applicazione di misure di prevenzione, di decisioni civili e di provvedimenti amministrativi iscritti nel casellario giudiziale;
- non essere sottoposto a procedimenti penali;
- essere in possesso del requisito della particolare e comprovata specializzazione universitaria o iscrizione in ordini e/o albi strettamente correlata al contenuto della prestazione richiesta o deve dare adeguata dimostrazione della esperienza acquisita nel caso di mestieri artigianali.

Per incarichi di importo inferiore ad euro 7.500,00 annui lordi l'incarico professionale può essere conferito all'esito di una apposita indagine di mercato, espletata attraverso una lettera d'invito contenente gli elementi di cui al comma 2 (dalla lettera a) alla lettera i), da inviare ad almeno tre soggetti dotati dei requisiti necessari. Detti soggetti possono essere individuati tra quelli iscritti alle liste di accreditamento.

Per le esigenze di flessibilità e celerità dell'Ente riguardanti incarichi di assistenza tecnica l'amministrazione può attingere tra i soggetti iscritti alle liste di accreditamento nel rispetto dei principi previsti in materia di collaborazioni esterne dall'ordinamento.

Articolo 35 - Modalità e criteri per la selezione degli esperti mediante procedure comparative

Il Responsabile competente procede alla selezione dei candidati che partecipano alla selezione, valutando in termini comparativi i titoli, i requisiti professionali e le esperienze illustrate dai singoli candidati secondo le indicazioni dell'avviso, avuto riguardo alla congruenza dei medesimi titoli con le esigenze e le finalità istituzionali che si intendono perseguire con l'incarico, secondo le indicazioni contenute nel programma o nel progetto.

Per la valutazione dei curricula, il responsabile può avvalersi di una commissione tecnica interna, nominata con suo atto e dallo stesso presieduta.

Nel caso di selezione per titoli e colloquio, sono valutati preventivamente i titoli ed al colloquio sono ammessi solo i candidati che hanno conseguito i punteggi più elevati nel numero massimo di dieci unità; il punteggio per il colloquio non può essere superiore alla metà del punteggio massimo previsto per i titoli.

All'esito della valutazione dei curricula e dei colloqui ove richiesti, è stilata una graduatoria di merito secondo l'ordine decrescente dei punti attribuiti a ciascun partecipante alla selezione, approvata con atto motivato del responsabile competente.

Il candidato risultato vincitore, è invitato alla sottoscrizione del contratto individuale di lavoro autonomo.

L'esito della procedura comparativa deve essere pubblicato all'Albo pretorio e sul sito internet dell'ente per un periodo non inferiore a 10 giorni.

Articolo 36 - Conferimento di incarichi professionali senza esperimento di procedura comparativa

In deroga a quanto previsto dall'articolo 32 , il responsabile competente può conferire gli incarichi in via diretta, senza l'esperimento di procedure di selezione, quando ricorra una delle seguenti situazioni:

- quando non abbiano avuto esito positivo le procedure comparative di cui al precedente articolo, a patto che non vengano modificate le condizioni previste dall'avviso di selezione o dalla lettera di invito;
- in casi di particolare urgenza, adeguatamente documentati e motivati, quando le scadenze temporali ravvicinate e le condizioni per la realizzazione dei programmi di attività, degli obiettivi e dei progetti specifici e determinati dall'ente, che richiedono l'esecuzione di prestazioni professionali particolarmente qualificate in tempi ristretti, non consentano l'utile e tempestivo l'esperimento di procedure comparative di selezione oppure per attività relative a prestazioni per le quali si richiedono particolari e specifiche competenze non comparabili. Rimane fermo in questo caso la necessità di acquisire almeno 3 curricula sulla base delle regole precedentemente esposte ed il ricorso a tale procedura deve essere autorizzato da parte del Segretario;
- prestazioni lavorative di tipo complementare, non ricomprese nell'incarico principale già conferito, qualora motivi sopravvenuti ne abbiano determinato la necessità per il risultato finale complessivo. In tal caso l'attività complementare potrà essere affidata senza alcuna selezione, a condizione che non possa essere separata da quella originaria, senza recare pregiudizio agli obiettivi o ai programmi perseguiti con l'incarico originario;

- per attività comportanti prestazioni di natura artistica o culturale non comparabili, in quanto strettamente connesse alle abilità del prestatore d'opera o a sue particolari interpretazioni o elaborazioni, per cui risulta notorio che uno solo può fornirle o eseguirle con il grado di perfezione richiesto;

Articolo 37 - Liste di accreditamento di esperti

L'ente può istituire una o più liste di accreditamento di esperti esterni con requisiti professionali e di esperienza minimi da essa stabiliti, eventualmente suddivise per tipologie di settori di attività. Le liste sono aggiornate almeno annualmente.

Il responsabile competente, ricorre alle liste di accreditamento, per invitare alle procedure comparative di selezione un numero di soggetti almeno sufficiente ad assicurare un efficace quadro di confronto e comunque non inferiore a tre.

Per la predisposizione delle liste, l'ente pubblicizza, con periodicità almeno annuale, un apposito avviso pubblico e con la indicazione dei requisiti professionali che devono essere posseduti dai soggetti interessati.

La iscrizione nelle liste avviene sulla base di un provvedimento motivato del responsabile del settore personale e in ordine alfabetico dei candidati.

Articolo 38 - Disciplinare di incarico

Il responsabile formalizza l'incarico conferito mediante stipulazione di un disciplinare, inteso come atto di natura contrattuale nel quale sono specificati gli obblighi per il soggetto incaricato.

Il disciplinare di incarico, stipulato in forma scritta, contiene i seguenti elementi:

- le generalità del contraente;
- la precisazione della natura della collaborazione di lavoro autonomo, occasionale o coordinata e continuativa;
- il termine di esecuzione della prestazione e/o di durata dell'incarico;
- l'oggetto della prestazione professionale, secondo le indicazioni del programma o progetto che viene allegato al contratto;
- le modalità specifiche di esecuzione e di adempimento delle prestazioni e delle eventuali verifiche;
- l'ammontare del compenso per la collaborazione e gli eventuali rimborsi spese nonché le modalità per la relativa liquidazione;

- le modalità di pagamento del corrispettivo;
- la specifica accettazione delle disposizioni del presente regolamento; la determinazione delle penali pecuniarie e le modalità della loro applicazione;
- la definizione dei casi di risoluzione contrattuale per inadempimento;
- il foro competente in caso di controversie;
- le modalità di trattamento dei dati personali e i diritti dell'interessato ai sensi del D.Lgs 196/2003.

Non è ammesso di regola il rinnovo del contratto di collaborazione. Il committente può prorogare ove ravvisi un motivato interesse la durata del contratto solo al fine di completare i progetti e per i ritardi non imputabili al collaboratore, fermo restando il compenso pattuito per i progetti individuati.

L'Ufficio competente provvede alla determinazione del compenso che deve essere stabilito in funzione dell'attività oggetto dell'incarico, della quantità e qualità dell'attività, dell'eventuale utilizzazione da parte del collaboratore di mezzi e strumenti propri, anche con riferimento a valori di mercato ed alle eventuali tabelle contenenti le tariffe professionali.

Il pagamento è comunque condizionato alla effettiva realizzazione dell'oggetto dell'incarico. La corresponsione avviene di norma al termine dello svolgimento dell'incarico, salvo diversa pattuizione del disciplinare in relazione alle eventuali fasi di sviluppo del progetto o dell'attività oggetto dell'incarico, e comunque non avviene mai con cadenza mensile. In ogni caso, il collaboratore è tenuto alla presentazione di una relazione finale illustrativa delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti.

Articolo 39 - Verifica dell'esecuzione e del buon esito dell'incarico

Il responsabile competente verifica periodicamente il corretto svolgimento dell'incarico, particolarmente quando la realizzazione dello stesso sia correlata a fasi di sviluppo.

Il responsabile competente accerta, altresì, il buon esito dell'incarico, mediante riscontro delle attività svolte dall'incaricato e dei risultati ottenuti.

Qualora i risultati delle prestazioni fornite dal collaboratore esterno risultino non conformi a quanto richiesto sulla base del disciplinare di incarico ovvero siano del tutto insoddisfacenti, il responsabile può richiedere al soggetto incaricato di integrare i risultati entro un termine stabilito, comunque non superiore a novanta giorni, ovvero può risolvere il contratto per inadempienza.

Qualora i risultati siano soltanto parzialmente soddisfacenti, il responsabile può chiedere al soggetto incaricato di integrare i risultati entro un termine stabilito, comunque non superiore a novanta giorni, ovvero, sulla base dell'esatta quantificazione delle attività prestate, può provvedere alla liquidazione parziale del compenso originariamente stabilito.

Il Responsabile competente verifica l'assenza di oneri ulteriori, previdenziali, assicurativi e la richiesta di rimborsi spese diversi da quelli, eventualmente, già previsti e autorizzati.

Articolo 40 - Regime particolare per i contratti di collaborazione coordinata e continuativa

Gli incarichi possono essere conferiti con rapporti di collaborazione coordinata e continuativa ai sensi dell'articolo 409, n. 3, Cpc, nel rispetto della disciplina del presente regolamento, quando le prestazioni d'opera intellettuale e i risultati richiesti al collaboratore devono essere resi con continuità e sotto il coordinamento del responsabile competente.

Le prestazioni sono svolte senza vincolo di subordinazione e sono assoggettate a un vincolo di coordinamento funzionale agli obiettivi/attività oggetto delle prestazioni stesse, secondo quanto stabilito dal disciplinare di incarico e dal responsabile competente.

Al collaboratore non possono essere affidati poteri gestionali autonomi né compiti di rappresentanza dell'ente.

Il collaboratore non è tenuto al rispetto di un orario predeterminato; la sua attività può essere esercitata presso le sedi dell'Amministrazione, secondo le direttive impartite dal responsabile competente, il quale mette eventualmente a disposizione i locali, le attrezzature e gli impianti tecnici strettamente funzionali all'espletamento dell'incarico.

Gli eventuali obblighi di iscrizione alla gestione separata Inps di cui alla legge 335/1995, e s.m.i., sono a carico del collaboratore, che è tenuto a darne idonea comunicazione all'amministrazione. Gli eventuali obblighi di iscrizione all'Inail sono a carico dell'amministrazione, che è tenuta a darne idonea comunicazione al collaboratore. Il collaboratore è altresì tenuto a dare idonea certificazione delle deduzioni eventualmente spettanti nonché degli altri dati ritenuti necessari.

I diritti e i doveri del committente e del collaboratore, le modalità di svolgimento delle prestazioni, i casi di sospensione e di estinzione del rapporto di collaborazione sono disciplinati dalla Determinazione dirigenziale e dal Disciplinare d'incarico che è formulato sulla base di schemi tipo.

Il Responsabile è tenuto a garantire, osservando una adeguata vigilanza, che le modalità di svolgimento della prestazione non siano analoghe a quelle del lavoro subordinato.

Articolo 41 - Pubblicizzazione degli incarichi

I contratti di collaborazione, relativi ai rapporti disciplinati dal presente regolamento, acquistano efficacia a decorrere dalla data di pubblicazione del nominativo del consulente, dell'oggetto dell'incarico e del relativo compenso sul sito istituzionale dell'Ente.

L'amministrazione pubblica sul proprio sito istituzionale tutti i provvedimenti di incarico, completi di indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare previsto, nonché ne cura l'aggiornamento tempestivo in merito all'ammontare del compenso erogato. In caso di omessa pubblicazione, la liquidazione del corrispettivo per gli incarichi di cui al presente comma costituisce illecito disciplinare e determina responsabilità erariale del Responsabile preposto.

Gli elenchi, messi a disposizione per via telematica, sono altresì trasmessi semestralmente alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, e contengono per ogni incarico i riferimenti identificativi del consulente o del collaboratore cui lo stesso è stato conferito, l'oggetto, la durata e il compenso previsto ed eventualmente erogato.

Articolo 42 - Registro degli incarichi

E' istituito il Registro degli Incarichi, nel quale devono essere annotati tutti gli incarichi conferiti dall'amministrazione, a qualsiasi titolo effettuati e con qualsiasi modalità.

Il Registro è gestito dal Segretario Generale il quale, mediante personale addetto alle funzioni di supporto:

- cura la formazione, la tenuta e l'aggiornamento del Registro;
- fornisce le informazioni necessarie agli uffici competenti per la predisposizione delle Determinazioni e i Disciplinari d'incarico;
- garantisce le forme di pubblicità.

Articolo 43 - Corte dei Conti

Un estratto delle norme del presente regolamento sarà trasmesso a cura dell'ufficio di supporto alle funzioni del Segretario Generale alla sezione regionale della Corte dei Conti entro 30 giorni dalla relativa adozione.

Art. 44 – Norme abrogative.

Dalla data di entrata in vigore del presente regolamento sono abrogate tutte le altre disposizioni regolamentari in contrasto con le disposizioni approvate con il presente regolamento e sono integralmente abrogati .

ALLEGATO "A"

SISTEMA DI GRADUAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILITA'

Parte I - Il sistema di graduazione e valutazione

Nella graduazione delle posizioni di responsabilità e nella valutazione dei risultati, evidenti ragioni di coerenza, uniformità, efficacia, oggettività ed equità, suggeriscono l'opportunità di un approccio unitario nella definizione dei principi, dei criteri e delle metodologie da adottare.

Nel presente Regolamento, per queste ragioni, viene adottato un sistema di valutazione (nel senso più lato del termine) basato su principi, criteri e metodologie comuni, sia per la graduazione delle posizioni di responsabilità, sia per la valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti attesi.

Il sistema di valutazione riguarda quindi la graduazione delle posizioni di responsabilità, da un lato, e la valutazione dei risultati, in termini di obiettivi e comportamenti, dall'altro. La valutazione dei risultati, inoltre, consiste essenzialmente di due diversi momenti: quello, *ex ante*, di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi e quello, *ex post*, di valutazione vera e propria dei risultati e delle prestazioni effettivamente conseguiti da ciascuno dei Responsabili di Area incaricati per le rispettive posizioni organizzative, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati che dei comportamenti attesi.

In generale, l'elaborazione di un sistema di valutazione che sia pienamente oggettivo ed equo è alquanto difficile e risulta spesso accompagnata da procedure operative notevolmente complesse ed articolate.

Tuttavia, nella definizione del sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento, sono stati introdotti criteri e procedimenti che, pur presentandosi relativamente semplici dal punto di vista operativo, permettono comunque di conseguire un elevato grado di oggettività ed equità.

In linea di massima, nel sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento, ciascuna entità oggetto di valutazione viene scomposta in uno o più "elementi" o "parametri" di valutazione che, a loro volta, possono venire ulteriormente scomposti in "sotto-elementi" o "sotto-parametri" di valutazione.

Poiché, in genere, i diversi "elementi" o "parametri" non vengono ad avere la stessa importanza nell'ambito di una stessa valutazione, a ciascuno di essi viene attribuito anche un "peso relativo" (ovvero un numero) che ha il solo ed unico scopo di esprimere l'importanza relativa, ai fini della valutazione, di ciascuno di tali "elementi" o "parametri" rispetto agli altri.

L'attribuzione dei "pesi relativi" da parte del Nucleo di Valutazione assume, quindi, una importanza decisiva rispetto alla coerenza ed equità complessiva del sistema e richiede, pertanto, particolare cura ed attenzione. Per questa ragione nonché per maggiore uniformità e semplicità, il sistema di

valutazione adottato nel presente Regolamento introduce anche (ad esempio, per gli obiettivi assegnati ed i comportamenti attesi) delle “scale predefinite” dei pesi, opportunamente tarate: il Nucleo di Valutazione attribuirà il peso scegliendo tra i valori disponibili all'interno della scala predefinita relativa allo “elemento” o “parametro” in esame.

Individuati i diversi “elementi” o “parametri” in cui viene scomposta ciascuna entità oggetto di valutazione e stabiliti i corrispondenti “pesi relativi”, la valutazione consiste allora nell'attribuire a ciascun “elemento” o “parametro” (e/o ai rispettivi “sotto-elementi” o “sotto-parametri”) il rispettivo valore, espresso in centesimi. Tale valore deriva, o da riscontri quantitativi o da valutazioni qualitative che il Nucleo di Valutazione esprime traducendole in termini quantitativi.

Nel caso della graduazione delle posizioni di responsabilità (v. Parte II di questo Allegato) il valore attribuito a ciascun sotto-parametro dovrà corrispondere alle attribuzioni effettivamente assegnate alla specifica posizione rispetto a quello stesso sotto-parametro. L'attribuzione dei valori ai sotto-parametri da parte del Nucleo di Valutazione sulla base di criteri oggettivi ed uniformi, equivale ad un criterio implicito di uniformità ed equità nella graduazione reciproca delle diverse posizioni organizzative definite in seno all'Ente. La graduazione complessiva della posizione risulta allora dall'insieme delle attribuzioni ad essa effettivamente assegnate rispetto a ciascuno dei sotto-parametri.

Nel caso della valutazione dei risultati ottenuti dai Responsabili di Area (v. Parte IV di questo Allegato), i valori attribuiti in corrispondenza di ciascun singolo obiettivo e comportamento atteso dovranno rappresentare il grado di effettivo conseguimento degli stessi. La valutazione complessiva dei risultati risulta allora dall'insieme delle attribuzioni ad essi effettivamente assegnate rispetto a ciascuno degli obiettivi e comportamenti attesi.

Dal punto di vista del calcolo, nella valutazione complessiva di ciascuna entità oggetto di valutazione occorre mettere in conto, oltre ai valori attribuiti a ciascun “elemento” o “parametro” (e/o ai rispettivi “sotto-elementi” o “sotto-parametri”), anche i “pesi relativi” ad essi rispettivamente assegnati. A tale scopo, il sistema di valutazione adottato, utilizza l'algoritmo della media aritmetica ponderata (o media aritmetica pesata) che è data dalla somma dei singoli valori, ciascuno dei quali viene prima moltiplicato per il rispettivo peso relativo (ponderazione), divisa per la somma dei pesi.

La formula generale che esprime la media aritmetica ponderata è la seguente:

$$M_{\text{pond}} = \frac{\sum_i (V_i \square P_i)}{\sum_i P_i} = \frac{(V_1 \square P_1) + (V_2 \square P_2) + \dots + (V_N \square P_N)}{P_1 + P_2 + \dots + P_N}$$

dove ($\sum_i$ indica la sommatoria delle N voci i-esime a cui la sommatoria stessa è riferita):

M_{pond} = media aritmetica ponderata;

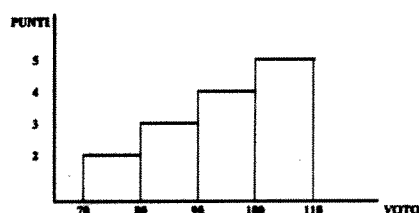
V_i = valore dell'elemento i-esimo;

P_i = peso dell'elemento i-esimo.

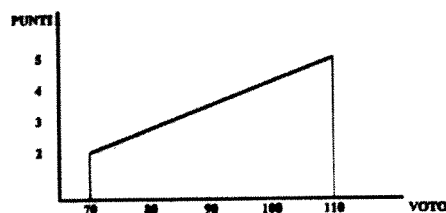
Alle valutazioni complessive riguardanti la graduazione della posizione e la valutazione dei risultati, occorre infine far corrispondere le relative retribuzioni, nel rispetto del principio di corrispondenza fra prestazione effettivamente svolta e retribuzione. Per questa ragione oltre che per evidenti ragioni di equità, nel sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento, si utilizza a questo scopo il criterio della proporzionalità diretta fra valutazione e retribuzione ad essa corrispondente.

Vanno infatti scartati tutti quei procedimenti che, introdotta una ripartizione in fasce del valore riferimento (la graduazione o valutazione complessiva), fanno corrispondere un valore calcolato (la retribuzione corrispondente) unico per ciascuna di tali fasce.

In generale, infatti, questo tipo di procedimento - per quanto spesso adottato (per esempio nei concorsi, per la valutazione del punteggio di laurea o diploma, quando si stabilisce il punteggio da assegnare in base a fasce del voto di laurea o diploma) - non porta all'equità. Ciò appare evidente se solo si pensa che lo stesso valore viene assegnato sia in corrispondenza dell'estremo minimo della fascia che di quello massimo (per esempio quando ai voti di laurea fra 100/110 e 110/110 viene assegnato lo stesso punteggio). La figura seguente rappresenta questa situazione; il grafico assume il caratteristico andamento "a gradino".



Per ridurre l'inequità si può allora adottare l'accorgimento di restringere l'ampiezza delle fasce; anche così però, pur se in misura minore, tale inequità continua a permanere. Se però si porta al limite l'utilizzo di questo accorgimento, è facile intuire come allora le fasce vadano a ridursi fino ad avere ampiezza nulla e l'inequità vada a diminuire di conseguenza, fino a scomparire. Analogamente, anche i tratti orizzontali dei gradini del grafico si andranno riducendo finché, al limite, avranno ampiezza nulla. L'andamento del grafico, come mostrato nella figura seguente, viene allora ad essere di tipo lineare (proporzionalità diretta) e tale da garantire la massima equità.



Il criterio della proporzionalità diretta fra una grandezza X, espressa in centesimi, ed una grandezza Y ad essa correlata, equivale alla proporzione:

$$Y : Y_{\max} = X : 100$$

da cui risulta la formula:

$$Y = \frac{X \cdot Y_{\max}}{100}$$

dove:

Y = grandezza correlata alla grandezza di riferimento X;

X = grandezza di riferimento (espressa in centesimi);

Y_{max} = valore di Y per cui X assume il valore massimo (100 centesimi).

Il sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento è ulteriormente specificato e dettagliato, sia dal punto di vista teorico-metodologico che da quello operativo, nel seguito di questo stesso Allegato.

Dal punto di vista operativo, in particolare, il Nucleo di Valutazione si avvale di schede di valutazione (cfr. i modelli costituenti la Parte VI e la Parte VII di questo stesso Allegato) appositamente strutturate. Per semplificare i calcoli e ridurre la possibilità di errori, tali schede potranno essere opportunamente informatizzate.

Parte II - Definizione e graduazione delle posizioni di responsabilità

La definizione e graduazione delle posizioni di responsabilità (cfr. Articoli 16 e 17 del presente Regolamento) comprende:

- a) la graduazione della posizione di responsabilità;
- a) la determinazione dell'importo della retribuzione di posizione.

Graduazione della posizione di responsabilità

La graduazione della posizione di responsabilità avviene sulla base di parametri di valutazione comuni, connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alla responsabilità gestionale interna ed esterna (ciò porta, come automatica conseguenza, alla "perequazione" nella graduazione delle diverse posizioni organizzative definite in seno all'Ente).

Ai singoli parametri di valutazione è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa alla posizione nel suo complesso. Detti parametri sono, a loro volta, scomposti in sottoparametri ai quali è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa nell'ambito del rispettivo parametro.

I parametri ed i sottoparametri di valutazione per la graduazione delle posizioni di responsabilità, con i valori di incidenza ad essi attribuiti, sono riportati nella tavola seguente:

PARAMETRI E SOTTOPARAMETRI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ					
<i>codice</i>	<i>parametro</i>	<i>incidenza % parametro</i>	<i>codice</i>	<i>sottoparametro</i>	<i>incidenza % sottoparametro</i>
A	Collocazione nella struttura	30,00%	A1	Rilevanza strategica delle funzioni	60,00%
			A2	Responsabilità di gestione delle risorse assegnate	40,00%
B	Complessità organizzativa	40,00%	B1	Numero dipendenti operanti nell'Area	20,00%
			B2	Complessità normativa	20,00%
			B3	Rapporti con organi politici relativamente alle scelte	30,00%
			B4	Grado di capacità organizzativa	30,00%
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30,00%	C1	Complessità nella gestione dei rapporti con utenti interni ed esterni	45,00%
			C2	Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia	35,00%
			C3	Grado di responsabilità di procedimento	20,00%

Nota - Mentre il peso relativo esprime l'importanza relativa di un parametro rispetto agli altri parametri, l'incidenza percentuale di un parametro rappresenta la quota a parte dell'intera entità che è costituita dal parametro stesso. I valori attribuiti ai pesi relativi, dovendo servire unicamente a permettere di “confrontare” fra di loro i diversi parametri, possono avere quindi una qualsiasi somma; i valori attribuiti alle incidenze percentuali invece, rappresentando quote a parte di una stessa entità, devono avere quindi necessariamente come somma il 100%. Nonostante queste differenze teoriche, per il modo in cui vengono qui utilizzate, le incidenze percentuali vengono comunque a configurarsi come un “caso particolare” di utilizzo dei pesi relativi.

Dati i valori di incidenza percentuale attribuiti ai parametri ed i sottoparametri di valutazione (v. tabella precedente), la graduazione complessiva (G) della posizione risulta a partire dall'insieme

delle graduazioni dei sottoparametri (in centesimi) ad essi effettivamente assegnate dal Nucleo di Valutazione.

Il calcolo della graduazione complessiva (G) della posizione è esemplificato nella tabella seguente:

GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DI RESPONSABILITA'								
c o di c e	parametro	incidenza % parametro	co dic e	sottoparametro	incidenza % sottoparametro	graduazione sottoparametro (in centesimi)	incidenza % graduazione sottoparametro	graduazione parametro (in centesimi)
		[A]			[B]	[C]	[D]	[E]
A	Collocazione nella struttura	30,00%	A1	Rilevanza strategica delle funzioni	60,00%	90	54,00%	23,40
			A2	Responsabilità di gestione delle risorse	40,00%	60	24,00%	
B	Complessità organizzativa	40,00%	B1	Numero dipendenti operanti nell'Area	20,00%	60	12,00%	26,00
			B2	Complessità normativa	20,00%	40	8,00%	
			B3	Rapporti con organi politici relativamente alle scelte programmatiche	30,00%	70	21,00%	
			B4	Grado di capacità organizzativa	30,00%	80	24,00%	
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30,00%	C1	Complessità nella gestione dei rapporti con utenti interni ed esterni	45,00%	90	40,50%	21,30
			C2	Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia	35,00%	70	24,50%	
			C3	Grado di responsabilità di procedimento	20,00%	30	6,00%	
GRADUAZIONE COMPLESSIVA DELLA POSIZIONE (in centesimi) [G]								70,70

dove (Σ_i indica la sommatoria delle N voci i-esime a cui la sommatoria stessa è riferita):

[A] = incidenza % data al parametro (valore dato, stabilito dal presente Regolamento);

[B] = incidenza % data al sottoparametro (valore dato, stabilito dal presente Regolamento);

[C] = graduazione sottoparametro (in centesimi), assegnata dal Nucleo di Valutazione;

[D] = $[B] \times [C] / 100$ = incidenza % della graduazione [C] del sottoparametro sul relativo parametro;

[E] = $[A] \times \Sigma_i [D]_i \times 100$ = graduazione del parametro (in centesimi);

[G] = $\Sigma_i [E]_i$ = graduazione complessiva della posizione (G).

Determinazione dell'importo della retribuzione di posizione da corrispondere

La retribuzione di posizione (P) è determinata, a partire dalla retribuzione massima di posizione stabilita dal contratto collettivo (Pmax), in modo direttamente proporzionale all'entità della graduazione (G) della posizione stessa, accertata secondo lo schema di calcolo precedentemente descritto.

Risulta quindi la formula:

$$P = \frac{G \times P_{\max}}{100}$$

dove:

P = retribuzione di posizione;

G = graduazione della posizione di responsabilità;

Pmax = retribuzione massima di posizione stabilita dal contratto collettivo.

Ad esempio, se G = 70,70 e Pmax = € 12.911,42, si ha subito:

$$P = \frac{70,70 \times}{100} = \text{€ 9.128,37}$$

Parte III - Assegnazione di obiettivi e comportamenti attesi e dei relativi pesi

Il momento *ex ante* di valutazione delle posizioni di responsabilità (cfr. Articolo 23 del presente Regolamento) comprende:

- a) la definizione degli obiettivi assegnati e dei corrispondenti pesi relativi;
- b) l'assegnazione dei pesi relativi alle "aree di competenza" comportamentale descritte nel seguito;
- c) la determinazione dell'importo della retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta alla scadenza dell'incarico.

Definizione degli obiettivi assegnati e assegnazione dei rispettivi pesi relativi

La definizione degli obiettivi assegnati consiste semplicemente nella descrizione specifica dei singoli obiettivi posti in capo alla posizione di responsabilità.

L'assegnazione dei rispettivi pesi relativi (che esprimono la rilevanza relativa attribuita a ciascun obiettivo rispetto agli altri obiettivi) si effettua, per semplicità ed uniformità, secondo la seguente scala di graduazione degli obiettivi:

<i>SCALA DI GRADUAZIONE DEGLI obiettivi</i>	
<i>RILEVANZA</i>	<i>PESO</i>
ragguardevole	15
notevole	12
ordinaria	10
ridotta	8
esigua	5
minima	3

Assegnazione dei pesi relativi alle “aree di competenza” dei comportamenti attesi

I comportamenti attesi in relazione a ciascuna posizione di responsabilità sono valutati rispetto alle seguenti “aree di competenza” comportamentale:

- a) competenze tecnico professionali;
- d) competenze manageriali organizzative e realizzative;
- e) competenze relazionali di comunicazione e integrazione;
- f) competenze di servizio.

Le competenze specifiche ed i rispettivi indicatori comportamentali di ciascuna di dette “aree di competenza” sono dettagliatamente descritti nelle “Tavole di analisi delle aree di competenza dei Responsabili di Area” che costituiscono la Parte V di questo stesso Allegato.

L'assegnazione a ciascuna delle “area di competenza” dei rispettivi pesi relativi (che esprimono la rilevanza relativa attribuita a ciascun insieme di comportamenti attesi rispetto agli altri) si effettua, per semplicità ed uniformità, secondo la seguente scala di graduazione dei comportamenti:

<i>SCALA DI GRADUAZIONE DEI COMPORTAMENTI</i>	
<i>RILEVANZA</i>	<i>PESO</i>
notevole	15
ordinaria	10
ridotta	5

Determinazione dell'importo della retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta

La retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta (Rmax) è determinata in relazione all'entità complessiva degli obiettivi assegnati.

L'entità complessiva degli obiettivi assegnati è valutata dal Nucleo di Valutazione che la stima sulla base della quantità, qualità, natura e complessità degli obiettivi assegnati (in modo da “commisurare” la retribuzione massima di risultato alle prestazioni richieste) anche in rapporto

all'entità complessiva degli obiettivi richiesti alle altre posizioni organizzative previste in seno all'Ente (in modo da conseguire la "perequazione" fra le diverse posizioni organizzative).

L'entità complessiva degli obiettivi assegnati è valutata, dal Nucleo di Valutazione, su tre diversi livelli: minimo, medio, massimo.

In corrispondenza di ciascuno di questi livelli si individua un dato valore percentuale (Rp) che, per semplicità ed uniformità, è stabilito dal presente Regolamento nella misura indicata nella tabella di corrispondenza di seguito riportata.

La retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta (Rmax) si determina allora come percentuale (Rp) della retribuzione di posizione (P), secondo la formula:

$$R_{max} = P \times R_p$$

dove:

Rmax = retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta;

P = retribuzione di posizione;

Rp = percentuale della retribuzione di posizione determinata (a partire dalla valutazione dell'entità complessiva delle prestazioni richieste effettuata dal Nucleo di Valutazione) in ragione del corrispondente fra i valori percentuali di cui alla seguente tabella di corrispondenza:

TABELLA DI CORRISPONDENZA PER IL CALCOLO DI Rmax COME PERCENTUALE DI P	
LIVELLO DELL'ENTITÀ COMPLESSIVA DELLE PRESTAZIONI RICHIESTE	Rp
massimo	25%
medio	19%
minimo	15%

Ad esempio, se P = € 9.128,37 e se il Nucleo di Valutazione ha stimato che il livello dell'entità complessiva delle prestazioni richieste alla posizione è quello massimo, allora dalla tabella di corrispondenza di cui sopra si ricava Rp = 25%, per cui:

$$R_{max} = 9.128,37 \times 25\% = 9.128,37 \times 25 / 100 = € 2.282,09$$

Parte IV - Valutazione dei risultati ottenuti dai Responsabili di Area

Il momento *ex post* di valutazione riguarda i risultati ottenuti, a conclusione dell'incarico, da ciascuno degli incaricati per le rispettive posizioni di responsabilità (cfr. Articolo 23 del presente Regolamento).

In sintesi, questo momento si articola in:

- a) valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
- g) valutazione del grado di conseguimento dei comportamenti attesi;
- h) valutazione complessiva dei risultati;
- i) determinazione della retribuzione di risultato.

Nella Parte VII di questo stesso Allegato è riportato il modello adottato quale scheda di valutazione dei risultati ottenuti dai Responsabili di Area.

Valutazione sul grado di conseguimento degli obiettivi

Il Nucleo di Valutazione valuta il grado di conseguimento di ciascuno degli obiettivi assegnati *ex ante* al Responsabile di Area e lo esprime (in centesimi) come percentuale di effettivo raggiungimento dell'obiettivo rispetto a quello assegnato.

La quantificazione della valutazione complessiva sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati (V_o) è ottenuta come media aritmetica ponderata delle valutazioni (esprese in centesimi) ottenute per il grado di conseguimento dei singoli obiettivi, rispetto ai corrispondenti pesi loro assegnati *ex ante*.

Risulta quindi la formula:

$$V_o = \frac{\sum_i (V_{o_i} \times P_i)}{\sum_i P_i}$$

dove ($\sum_i$ indica la sommatoria delle N voci i-esime a cui la sommatoria stessa è riferita):

V_o = valutazione complessiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;

V_{o_i} = valutazione (in centesimi) sul grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo;

P_i = peso assegnato *ex ante* all'obiettivo i-esimo.

Ad esempio, ipotizzato il seguente quadro di valutazione sul conseguimento degli obiettivi assegnati (dove i pesi P_i sono quelli assegnati *ex ante* e le percentuali di raggiungimento V_{o_i} sono quelle risultanti dalla valutazione *ex post*):

N. [i]	Descrizione obiettivo	Peso attribuito all'obiettivo [P_i]	Percentuale di raggiungimento [V_{o_i}]
1	Descrizione obiettivo n. 1	10	100
2	Descrizione obiettivo n. 2	15	100
3	Descrizione obiettivo n. 3	15	100
4	Descrizione obiettivo n. 4	12	100

<i>N. [i]</i>	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Peso attribuito all'obiettivo [P_i]</i>	<i>Percentuale di raggiungimento [Vo_i]</i>
5	Descrizione obiettivo n. 5 <i>Nota - Obiettivo NON valutato perché sospeso su indicazione dell'organo politico.</i>	12	n/a
6	Descrizione obiettivo n. 6	12	100
7	Descrizione obiettivo n. 7	8	100
8	Descrizione obiettivo n. 8 <i>Nota - Obiettivo NON valutato perché non raggiunto per cause non imputabili al valutato.</i>	8	n/a
9	Descrizione obiettivo n. 9	8	60
10	Descrizione obiettivo n. 10	5	100
11	Descrizione obiettivo n. 11	3	100

la valutazione complessiva sugli obiettivi (in centesimi) si ottiene dal seguente calcolo (media aritmetica ponderata):

$$\Sigma_i (Vo_i \times P_i) = (100 \times 10) + (100 \times 15) + (100 \times 15) + (100 \times 12) + (100 \times 12) + (100 \times 8) + (60 \times 8) +$$

$$+ (100 \times 5) + (100 \times 3) = 8.480$$

$$\Sigma_i P_i = 10 + 15 + 15 + 12 + 12 + 8 + 8 + 5 + 3 = 88$$

per cui si ha:

$$Vo = 8.480 / 88 = 96,36$$

E' molto importante osservare come l'obiettivo n. 5 e l'obiettivo n. 8, in quanto non valutabili, sono completamente esclusi dal calcolo: non devono essere infatti considerati né come peso né come valutazione.

Valutazione sul grado di conseguimento dei comportamenti attesi

La valutazione sul grado di conseguimento dei comportamenti attesi (Vc) riguarda le "aree di competenza" già introdotte nella Parte II di questo stesso Allegato in relazione alla graduazione delle posizioni di responsabilità (le competenze specifiche ed i rispettivi indicatori comportamentali di ciascuna di dette "aree di competenza" sono dettagliatamente descritti nelle "Tavole di analisi delle aree di competenza dei Responsabili di Area" che costituiscono la Parte V di questo stesso Allegato).

La valutazione del raggiungimento dei comportamenti attesi avviene a partire dalla valutazione (espressa in centesimi) del risultato raggiunto in ciascuna delle "aree di competenza" (possono quindi non essere singolarmente quantificate le valutazioni dei risultati per singole competenze specifiche e indicatori comportamentali: tale scelta risponde all'esigenza di limitare la complessità in sede di applicazione della metodologia).

Ai fini di tali valutazioni, le “Tavole di analisi delle aree di competenza dei Responsabili di Area”, che costituiscono la Parte V di questo stesso Allegato, hanno essenzialmente il valore di “griglia di analisi e di lettura” volta a guidare il Nucleo di valutazione nell’analisi dei comportamenti e nella costruzione dei giudizi.

La quantificazione, per ciascun Responsabile d’Area, della valutazione complessiva sul raggiungimento dei comportamenti attesi (V_c) è ottenuta come media aritmetica ponderata delle valutazioni (esprese in centesimi) ottenute per il grado di raggiungimento dei comportamenti attesi in ciascuna delle “aree di competenza”, rispetto ai corrispondenti pesi a ciascuna di queste assegnati *ex ante*.

Risulta quindi la formula:

$$V_c = \frac{\sum_i (V_{ci} \times P_i)}{\sum_i P_i}$$

dove ($\sum_i$ indica la sommatoria delle N voci i-esime a cui la sommatoria stessa è riferita):

V_c = valutazione complessiva sul grado di raggiungimento dei comportamenti attesi;

V_{ci} = valutazione (in centesimi) sul grado di raggiungimento dei comportamenti attesi per la i-esima “area di competenza”;

P_i = peso assegnato *ex ante* alla i-esima “area di competenza”.

Ad esempio, ipotizzato il seguente quadro di valutazione sul conseguimento dei comportamenti attesi (dove i pesi P_i sono quelli assegnati *ex ante* e le percentuali di raggiungimento V_{ci} sono quelle risultanti dalla valutazione *ex post*):

Descrizione	Peso attribuito al comportamento [P_i]	Percentuale di raggiungimento [V_{ci}]
(A) competenze tecnico professionali	15	85,00
(B) competenze manageriali organizzative e realizzative	10	75,00
(C) competenze relazionali di comunicazione e integrazione	10	70,00
(D) competenze di servizio	5	70,00

la valutazione complessiva sui comportamenti (in centesimi) si ottiene dal seguente calcolo (media aritmetica ponderata):

$$\sum_i (V_{ci} \times P_i) = (85 \times 15) + (75 \times 10) + (70 \times 10) + (70 \times 5) = 3.075$$

$$\sum_i P_i = 15 + 10 + 10 + 5 = 40$$

per cui si ha: $V_c = 3.075 / 40 = 76,88$

Valutazione complessiva dei risultati

La valutazione complessiva dei risultati (V) è la “sintesi” delle valutazioni “parziali” (Vo e Vc) riportate sui due aspetti della prestazione sopra descritti (valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e valutazione del grado di conseguimento dei comportamenti attesi).

Nell'operare tale “sintesi”, considerato che una valutazione complessiva basata prevalentemente sui comportamenti non creerebbe una adeguata tensione verso gli obiettivi, il sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento attribuisce un maggior peso alla valutazione per obiettivi (Vo) piuttosto che a quella per i comportamenti (Vc), stabilendo le seguenti incidenze percentuali:

Io = 60% incidenza della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati (Vo);

Ic = 40% incidenza della valutazione sul raggiungimento dei comportamenti attesi osservabili (Vc).

La valutazione complessiva dei risultati (V) si ottiene infine come media aritmetica ponderata delle valutazioni conseguite per il raggiungimento degli obiettivi assegnati (Vo) e per il raggiungimento dei comportamenti attesi (Vc), assumendo le corrispondenti incidenze come rispettivi pesi (Po e Pc) di dette valutazioni “parziali” (Vo e Vc).

Risulta quindi la formula:

$$V = \frac{(Vo \times Po) + (Vc \times Pc)}{(Po + Pc)} = \frac{(Vo \times Io) + (Vc \times Ic)}{(Io + Ic)}$$

dove:

V = valutazione complessiva dei risultati effettivamente conseguiti;

Vo = valutazione complessiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;

Po = Io = peso della valutazione Vo (incidenza Io di Vo rispetto a V);

Vc = valutazione complessiva sul grado di raggiungimento dei comportamenti attesi;

Pc = Ic = peso della valutazione Vc (incidenza Ic di Vc rispetto a V).

Ad esempio, con i valori delle valutazioni “parziali” Vo e Vc ottenute negli esempi precedenti, la valutazione complessiva dei risultati (in centesimi) si ottiene dal seguente calcolo (media aritmetica ponderata):

$$V = \frac{(96,36 \times 60) + (76,88 \times 40)}{(60 + 40)} = 88,57$$

Retribuzione di risultato

Nel sistema di valutazione adottato nel presente Regolamento, la retribuzione di risultato (R) da corrispondere al Responsabile d'Area viene correlata alla valutazione finale complessiva (V) conseguita, secondo il principio di corrispondenza fra prestazione effettivamente svolta e retribuzione.

In relazione a ciò, viene anche introdotta una soglia minima di valutazione al di sotto della quale si pone un problema di non corrispondenza tra i risultati conseguiti dal Responsabile d'Area e quelli attesi. La soglia minima non si intende raggiunta in presenza di anche una sola delle seguenti circostanze:

- a) una valutazione relativa al raggiungimento di uno qualsiasi degli obiettivi inferiore al 60%;
- j) una valutazione relativa al raggiungimento dei comportamenti attesi per una qualsiasi delle "aree di competenza" inferiore al 60%;
- k) valutazione finale complessiva sul raggiungimento dei risultati (V) inferiore al 60%.

Il rapporto fra la retribuzione di risultato (R) da corrispondere al Responsabile d'Area e la valutazione finale complessiva (V) da questi conseguita è definito in modo lineare. Pertanto, la retribuzione di risultato (R) si determina a partire dalla retribuzione massima di risultato attribuibile (Rmax) ed in modo direttamente proporzionale alla stessa valutazione complessiva (V).

Risulta quindi la formula:

$$R = \frac{R_{\max} \times V}{100}$$

dove:

R = retribuzione di risultato (R) da corrispondere al Responsabile d'Area;

Rmax = retribuzione massima di risultato attribuibile;

V = valutazione complessiva dei risultati effettivamente conseguiti.

Ad esempio, con i valori della retribuzione massima di risultato attribuibile (Rmax) e della valutazione finale complessiva (V) ottenuti negli esempi precedenti, la retribuzione di risultato (R) da corrispondere al Responsabile d'Area si ottiene dal seguente calcolo (proporzionalità diretta):

$$R = \frac{2.282,09 \times}{100} = \text{€ } 2.021,21$$

Parte V - Schede di analisi delle “aree di competenza” dei Responsabili di Area

(A) Competenze tecnico - professionali

Questo gruppo di competenze riguarda la padronanza di un corpo di conoscenze tecniche, giuridico-amministrative o professionali e la capacità di utilizzarle e trasferirle alle diverse situazioni di lavoro, nonché la motivazione ad accrescerle e a condividerle con gli altri.

Competenze specifiche	Descrizione	Indicatori comportamentali
Padronanza delle competenze	Padronanza delle conoscenze tecniche, giuridiche o professionali relative al proprio settore di attività e capacità di utilizzarle nelle diverse situazioni di lavoro	- Esperienze di lavoro. - Casi rilevanti in cui sono state individuate soluzioni innovative a problemi particolarmente complessi, non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche. - Il fatto di assumere il ruolo di esperto autorevole per i colleghi della propria o di altre organizzazioni. - Il fatto di pubblicare su riviste di settore specialistiche.
Sviluppo e condivisione delle competenze	Capacità di accrescere le conoscenze in proprio possesso e di condividerle con gli altri. Tensione verso l'aggiornamento professionale e l'approfondimento delle tematiche connesse con il proprio lavoro.	- Il fatto di aggiornarsi frequentemente, frequentando corsi o studiando da sé, e di trasferire nel proprio lavoro le conoscenze apprese, attraverso l'adozione di nuovi metodi o tecniche di lavoro. - Il fatto di comunicare con frequenza ai propri collaboratori o colleghi, anche mediante corsi interni, conoscenze tecnico - professionali.

(B) Competenze manageriali, organizzative e realizzative

Questo gruppo di competenze descrive la predisposizione ad agire per il conseguimento di risultati, anziché per l'esecuzione di compiti, affrontando e resolvendo in prima persona i problemi, le difficoltà e le contraddizioni tipiche di organizzazioni complesse, con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane e con propensione a: i) decidere in autonomia; ii) sperimentare, con approccio pragmatico e realistico, percorsi originali ed innovati; iii) utilizzare gli strumenti tipici dell'azione manageriale; iv) affrontare e risolvere i problemi e le disfunzioni di carattere organizzativo.

Competenza specifica	Descrizione	Indicatori comportamentali
Attitudine alla direzione dei collaboratori	Capacità di dirigere efficacemente i collaboratori, di far rispettare le proprie direttive, di motivare all'azione, di esercitare persuasione ed influenza	- Frequenza con cui riesce, con successo, a dare ordini dettagliati, ad assegnare o delegare obiettivi per potersi dedicare ad altre priorità. - Casi rilevanti in cui è riuscito ad incidere su prassi e comportamenti consolidati disfunzionali ovvero ad introdurre nuove e più efficaci procedure di lavoro. - Motivazione dei propri collaboratori rilevata attraverso indicatori indiretti come analisi di clima, livello di assenteismo, richieste di mobilità, ecc... - Credibilità ed autorevolezza nelle percezioni dei propri collaboratori. - Casi rilevanti in cui è riuscito a rispondere fermamente di no a richieste irragionevoli o a fissare limiti ben precisi al comportamento degli altri.
Capacità di valutare i collaboratori	Capacità di valutare con obiettività ed equilibrio la prestazione dei collaboratori, fissando preventivamente standard di risultato e verificando apertamente i risultati conseguiti.	- Il fatto di fissare con regolarità standard di prestazione sulla base dei quali valutare i propri collaboratori. - Il fatto di pervenire a valutazioni dei propri collaboratori sufficientemente differenziate, dalle quali possano desumersi con chiarezza i punti di forza e di debolezza della prestazione. - Casi in cui ha posto in modo esplicito il problema di prestazioni non soddisfacenti dei propri collaboratori, adottando le misure ed i provvedimenti del caso. - Frequenza con cui affronta gli altri apertamente e direttamente su problemi e performance. - Il fatto di esprimere valutazioni sufficientemente argomentate, basate su fatti e comportamenti osservabili, difendibili nel caso di contestazioni degli interessati.

Competenze specifiche	Descrizione	Indicatori comportamentali
Sviluppo degli altri	Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo degli altri e di analizzare i bisogni formativi e/o di addestramento.	- Frequenza con cui identifica necessità di formazione o sviluppo per i propri collaboratori. - Tempi dedicati alla formazione interna ed alla trasmissione "on the job" di conoscenze e metodi di lavoro. - Percezione dei propri collaboratori relativamente alla capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo. - Casi di collaboratori che hanno migliorato sensibilmente il proprio livello di prestazioni a seguito di azioni formative formali o informali.
Tensione al risultato e autonomia decisionale	Capacità di assumere decisioni in autonomia, senza attendere contributi dall'esterno, nonché di fissare obiettivi sfidanti, per sé e per gli altri, sforzandosi di realizzarli.	- Il fatto di proporre, per sé e per gli altri, obiettivi sfidanti, nell'ambito del processo di programmazione dell'Ente. - Casi in cui sono stati raggiunti importanti obiettivi, affrontando in prima persona problemi e difficoltà, senza attendere contributi esterni e utilizzando al meglio le risorse disponibili. - Casi in cui l'assunzione di un certo grado di "rischio decisionale" ha permesso la soluzione di rilevanti problemi.
Innovazione e flessibilità	Capacità di operare importanti cambiamenti e di adattarsi efficacemente ad un'ampia gamma di situazioni.	- Casi di rilevanti innovazioni organizzative e gestionali realizzate con un elevato coinvolgimento personale. - Casi in cui si sono affrontate, con decisione e spirito di adattamento, situazioni nuove e/o difficoltà impreviste.
Gestione delle risorse economiche	Capacità di sapere utilizzare le risorse finanziarie assegnate.	- Esiti delle attività gestionali in relazione alle risorse assegnate, con particolare rilievo ai criteri della efficienza, efficacia ed economicità.

(C) Competenze relazionali, di comunicazione e integrazione organizzativa

La caratteristica di questo gruppo è la capacità di entrare in relazione con altri soggetti della propria o di altre organizzazioni, comunicando efficacemente e facilitando l'integrazione tra i diversi contributi.

Competenze specifiche	Descrizione	Indicatori comportamentali
Costruzione di relazioni	Capacità di instaurare e mantenere rapporti positivi con le persone che sono o possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro.	- Il fatto di riuscire a mantenere rapporti buoni o cordiali limitando le occasioni di conflitto.
Facilitazione dell'intesa	Capacità di facilitare l'intesa nei processi di comunicazione organizzativa	- Casi in cui, in situazioni di conflitto, è riuscito a proporre mediazioni convincenti che hanno consentito la soluzione di problemi.
Capacità negoziali	Capacità di negoziare efficacemente con le controparti.	- Casi in cui è riuscito a chiudere importanti trattative con risultati positivi per l'Ente.
Comunicazione	Capacità di comunicare e argomentare efficacemente i propri punti di vista.	- Il fatto di esporre in modo chiaro e sintetico, utilizzando argomenti razionali e convincenti.
Collaborazione con i colleghi	Capacità di attivare relazioni collaborative con i colleghi.	- Casi in cui importanti problemi sono stati risolti grazie alla collaborazione tra colleghi ed alla integrazione dei rispettivi apporti.

(D) Competenze di servizio

Sono caratterizzate dalla capacità di ascolto e di comprensione dei bisogni degli altri, con propensione a ricercare le soluzioni organizzative ed operative più idonee per soddisfare tali bisogni e per migliorare la qualità dei servizi prestati.

Competenze specifiche	Descrizione	Indicatori comportamentali
Orientamento al cliente	Capacità di comprendere i bisogni del cliente interno o esterno, facendo il possibile per approntare le soluzioni più appropriate.	- Casi di riconoscimenti ottenuti per aver risolto rapidamente e senza riserve i problemi di servizio del cliente interno o esterno. - Realizzazione di innovazioni organizzative e di servizio che hanno sensibilmente migliorato la qualità del servizio o delle relazioni con i clienti interni o esterni.
Attenzione alle prescrizioni	Capacità di sapere applicare il contenuto delle prescrizioni di legge, di regolamento e di contratto.	- Rispetto del principio della legalità degli atti (anche in relazione al controllo effettuato dal segretario).

Parte VI - Esempio di scheda di definizione e graduazione della posizione organizzativa

<i>Comune di Villa Sogno - Provincia di Fantasia</i>		
SCHEDA DI DEFINIZIONE E GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA		
Anno _____		
POSIZIONE ORGANIZZATIVA E RESPONSABILE INCARICATO		
Descrizione della P.O.	Area Urbanistica ed Edilizia privata	
Nome e Cognome del titolare	Ing. Archimede Pitagorico	
Profilo	Istruttore direttivo	
Categoria	D1	
Posizione economica	D2	
OBIETTIVI ASSEGNATI (e loro pesi relativi per la successiva valutazione)		
<i>N</i>	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Peso attribuito all'obiettivo</i>
1	Descrizione obiettivo 1	10
2	Descrizione obiettivo 2	15
3	Descrizione obiettivo 3	15
4	Descrizione obiettivo 4	12
5	Descrizione obiettivo 5	12
6	Descrizione obiettivo 6	12
7	Descrizione obiettivo 7	8
8	Descrizione obiettivo 8	8
9	Descrizione obiettivo 9	8
10	Descrizione obiettivo 10	5
11	Descrizione obiettivo 11	3
COMPORTAMENTI ATTESI (e loro pesi relativi per la successiva valutazione)		
	<i>Descrizione</i>	<i>Peso assegnato al comportamento</i>
(A)	Competenze tecnico professionali	15
(B)	Competenze manageriali organizzative e realizzative	10
(C)	Competenze relazionali di comunicazione e integrazione	10
(D)	Competenze di servizio	5

ALLEGATO "A" SISTEMA DI GRADUAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILITA'

GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DI RESPONSABILITA'								
Codice	parametro	incidenza % parametro	Codice	Sottoparametro	incidenza % sottoparametro	graduazione sottoparametro (in centesimi)	incidenza % graduazione sottoparametro	graduazione parametro (in centesimi)
A	Collocazione nella struttura	30,00%	A 1	Rilevanza strategica delle funzioni	60,00%	90	54,00%	23,40
			A 2	Responsabilità di gestione delle risorse assegnate	40,00%	60	24,00%	
B	Complessità organizzativa	40,00%	B 1	Numero dipendenti operanti nell'Area	20,00%	60	12,00%	26,00
			B 2	Complessità normativa	20,00%	40	8,00%	
			B 3	Rapporti con organi politici relativamente alle scelte programmatiche	30,00%	70	21,00%	
			B 4	Grado di capacità organizzativa	30,00%	80	24,00%	
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30,00%	C 1	Complessità nella gestione dei rapporti con utenti interni ed esterni	45,00%	90	40,50%	21,30
			C 2	Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia	35,00%	70	24,50%	
			C 3	Grado di responsabilità di procedimento	20,00%	30	6,00%	
GRADUAZIONE COMPLESSIVA DELLA POSIZIONE (in centesimi)								70,70
RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RETRIBUZIONE MASSIMA DI RISULTATO								
Retribuzione di posizione che sarà corrisposta								
Retribuzione di posizione massima attribuibile								€ 12.911,42
Retribuzione di posizione attribuita all'area								€ 9.128,37
Retribuzione massima di risultato che potrà essere corrisposta								
Percentuale massima della retribuzione di posizione attribuibile come risultato								25,00%
Importo massimo di retribuzione di risultato attribuibile								€ 2.282,09
EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE								
Nessuna considerazione.								
Villa Sogno, li								

Parte VII - Esempio di scheda di valutazione dei risultati conseguiti

Comune di Villa Sogno - Provincia di Fantasia			
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI			
Anno _____			
POSIZIONE ORGANIZZATIVA E RESPONSABILE INCARICATO			
Descrizione della P.O.	Area Urbanistica ed Edilizia privata		
Nome e Cognome del titolare	Ing. Archimede Pitagorico		
Profilo	Istruttore direttivo		
Categoria	D1		
Posizione economica	D2		
PARAMETRI DI CALCOLO			
<i>Retribuzione</i>			
Retribuzione di posizione attribuita all'area	€ 9.128,37		
Percentuale massima di retribuzione di risultato attribuibile	25,00%		
Importo massimo di retribuzione di risultato attribuibile	€ 2.282,09		
<i>Valutazione</i>			
Incidenza percentuale della valutazione sul conseguimento degli obiettivi	60,00%		
Incidenza percentuale della valutazione sul conseguimento dei comportamenti	40,00%		
Soglia minima di punteggio nelle valutazioni per l'accesso al risultato (centesimi)	60		
VALUTAZIONE SUL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI			
N.	Descrizione obiettivo	Peso attribuito all'obiettivo	Percentuale di raggiungimento
1	Descrizione obiettivo 1	10	100
2	Descrizione obiettivo 2	15	100
3	Descrizione obiettivo 3	15	100
4	Descrizione obiettivo 4	12	100
6	Descrizione obiettivo 6	12	100
7	Descrizione obiettivo 7	8	100
9	Descrizione obiettivo 9	8	60
10	Descrizione obiettivo 10	5	100
11	Descrizione obiettivo 11	3	100
Valutazione sul raggiungimento degli obiettivi (in centesimi) (media aritmetica ponderata delle valutazioni sul raggiungimento degli obiettivi)			96,36

VALUTAZIONE SUL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEI COMPORTAMENTI ATTESI		
<i>Descrizione</i>	<i>Peso attribuito al comportamento</i>	<i>Percentuale di raggiungimento</i>
(A) - Competenze tecnico professionali	15	85,00
(B) - Competenze manageriali organizzative e realizzative	10	75,00
(C) - Competenze relazionali di comunicazione e integrazione	10	70,00
(D) - Competenze di servizio	5	70,00
Valutazione sui comportamenti attesi (in centesimi) (media aritmetica ponderata delle valutazioni sulle aree di competenza)		76,88
VALUTAZIONE COMPLESSIVA PER OBIETTIVI E COMPETENZE		
Valutazione finale complessiva (media aritmetica ponderata delle valutazioni rispetto alle loro incidenze percentuali)		88,57
RETRIBUZIONE DI RISULTATO		
Presenza di valutazioni sotto soglia che pongono un problema di non corrispondenza tra i risultati conseguiti e quelli attesi?		NO
Ritribuzione di risultato complessiva per l'anno 2008		€ 2.021,21
EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE		
Nessuna considerazione.		
Villa Sogno, li		