



COMUNE DI FARA GERA D'ADDA

REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

- Approvato con Delibera di Giunta Comunale n. 161 del 06/08/1998;
- Rettificato con Delibera di Giunta Comunale n. 172 del 24/08/1998;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 30 del 24/02/1999;
- Rettificato con Delibera di Giunta Comunale n. 64 del 28/04/1999;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 135 del 22/09/1999;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 155 del 03/11/1999;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 7 del 19/01/2000;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 87 del 17/05/2000;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 39 del 13/02/2002;
- Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 108 del 17/07/2002;
- Integrato con Delibera di Giunta Comunale n. 11 del 11/02/2009;
- Integrato con Delibera di Giunta Comunale n. 45 del 21/04/2010.

Art. 1 **Principi e finalità**

1. Il presente regolamento disciplina, nel rispetto dei principi di professionalità e responsabilità ed in applicazione degli indirizzi definiti con deliberazione del Consiglio Comunale n. 21 del 30.06.1998, esecutiva ai sensi di legge, l'organizzazione degli uffici e dei servizi del Comune in conformità a quanto disposto dalle vigenti norme di legge ed, in particolare, dagli artt. 88 e 89 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e successive modificazioni ed integrazioni, nonché dallo statuto comunale.

2. Il presente regolamento disciplina altresì le modalità di esercizio delle competenze, delle prerogative e delle responsabilità del Segretario Comunale e dei Responsabili dei Servizi e degli Uffici, nonché del Direttore Generale, dei Dirigenti, Funzionari e Professionisti con contratto di lavoro a tempo determinato, stipulato ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, e ne stabilisce modalità di rapporto, di relazione, di coordinamento, al fine di poter realizzare al meglio gli obiettivi politici stabiliti dagli organi di governo dell'Ente.

3. L'intera azione amministrativa si svolge in modo da attuare e rendere concreto il principio della netta distinzione tra gli organi di governo e la struttura burocratica dell'Ente; gli organi di governo definiscono gli obiettivi ed i programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. Ai responsabili dei servizi spetta la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo. Essi sono responsabili della gestione e dei relativi risultati.

4. L'Ente garantisce, nelle scelte d'indirizzo organizzativo e gestionale, pari opportunità fra uomini e donne per l'accesso al lavoro, il trattamento giuridico ed economico, lo sviluppo professionale.

Art. 2 **Coordinamento con la disciplina contrattuale**

1. Nelle materie soggette a riserva di legge, ovvero, sulla base della legge o nell'ambito dei principi dalla stessa posti, riservate ad atti normativi o amministrativi, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. c), della legge 421/1992, l'attività regolamentare ed organizzativa dell'Ente è esercitata tenendo conto della contrattazione collettiva nazionale e, comunque, in modo tale da non determinare la disapplicazione di istituti o clausole contrattuali vigenti.

2. Nelle materie demandate alla contrattazione tra le parti, l'attività regolamentare ed organizzativa dell'Ente si esplica in modo residuale ed è rivolta a disciplinare vuoti lasciati dalla contrattazione collettiva. L'esercizio di tale potere regolamentare viene comunque effettuato nel rispetto di quanto disposto dall'art. 2 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, tenuto conto, peraltro, di quanto statuito dagli artt. 40, comma 4, e 45, comma 2, dello stesso decreto legislativo che impongono alle pubbliche amministrazioni di osservare gli obblighi assunti con i contratti collettivi di lavoro e di garantire parità di trattamento contrattuale e, comunque, trattamenti non inferiori a quelli previsti dai contratti collettivi di lavoro.

Art. 3 **Organizzazione dell'Ente**

1. L'organizzazione dell'Ente deve perseguire le finalità e gli obiettivi stabiliti dagli organi politici, così come formalizzati negli strumenti di programmazione adottati. La funzionalità organizzativa deve realizzarsi mediante uno stretto collegamento e coordinamento delle attività, attraverso l'attivazione di idonei flussi di comunicazione interni ed esterni. In particolare sono curati i flussi informativi con i cittadini per quanto riguarda le modalità di:

- accesso ai servizi;
- svolgimento dei procedimenti amministrativi;
- conoscenza dello stato dei procedimenti;

Il Comune è articolato in sei settori, come da prospetto allegato al presente Regolamento: I Settore Finanziario, II Settore Amministrativo, III Settore Servizi alla Persona, IV Settore Opere Pubbliche e Manutenzione Patrimonio, V Settore Pianificazione, Attività Produttive, Edilizia Privata, Protezione Civile e Ambiente, VI Settore Polizia Locale.

Nell'ambito di ciascun settore i servizi ed uffici sono ordinati secondo i seguenti criteri:

- α) separazione tra direzione politica e gestione amministrativa;

- β) la responsabilità di ciascuna area di attività è affidata, secondo principi di professionalità e di responsabilità, a dipendenti di ruolo inquadrati nella categoria D;
- c) coordinamento delle diverse attività attraverso il dovere di comunicazione sia interna che esterna agli uffici grazie anche ad un sempre maggiore sviluppo di sistemi di interconnessione e comunicazione informatici;
- e) trasparenza dell'attività amministrativa con la piena applicazione di quanto previsto dalla normativa vigente in materia ed in particolare attraverso l'individuazione dei responsabili dei diversi procedimenti amministrativi;
- f) responsabilità e collaborazione di tutto il personale al fine del conseguimento dei più elevati livelli di rispondenza dell'azione amministrativa al pubblico interesse e al perseguimento degli obiettivi definiti dall'Amministrazione, quali risultato finale dell'attività lavorativa;
- g) flessibilità nell'orario di servizio, nell'organizzazione degli uffici e nella gestione delle risorse umane volta a favorire lo sviluppo delle professionalità interne e il miglior apporto partecipativo dei singoli dipendenti;
- h) riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi attraverso una sistematica ricerca di semplificazione delle procedure interne.
2. L'appartenenza dei dipendenti ad aree professionali diverse, come individuate nella vigente dotazione organica, è questione attinente al particolare tipo di professionalità espressa dagli stessi. Nulla vieta che professionalità identiche ricorrano trasversalmente nei diversi servizi, per cui il settore non ha rilevanza ai fini della suddivisione organizzativa dell'Ente definita secondo i criteri di cui al precedente comma 1.
3. La Giunta Comunale determina la dotazione organica complessiva dell'Ente, in funzione delle esigenze di flessibile adeguamento della struttura organizzativa ai compiti istituzionali e agli obiettivi assegnati ai responsabili di servizio e alla programmazione triennale del fabbisogno di personale.
4. Il Sindaco e la Giunta Comunale convocano quando se ne manifesti la necessità, e comunque con regolarità, il direttore generale o in sua mancanza il Segretario Comunale ed i responsabili dei servizi e degli uffici al fine di dare concreta attuazione ai criteri indicati al comma precedente e fornire il necessario coordinamento tra la struttura burocratica dell'Ente ed i relativi organi di governo, nel pieno rispetto del principio di distinzione tra funzioni di indirizzo e controllo e compiti di gestione e nella salvaguardia dell'autonomia gestionale di chi svolge funzioni dirigenziali.
5. Il Segretario Comunale fornisce agli organi di governo ed ai responsabili degli uffici e dei servizi assistenza di ordine giuridico-amministrativa in merito alla conformità alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti comunali della attività amministrativa. Tale assistenza deve essere tempestiva ed orientata al risultato dell'azione amministrativa.
6. I responsabili degli uffici e dei servizi curano l'organizzazione degli stessi nell'ambito delle direttive e degli indirizzi politici espressi dagli organi di governo, ed impartiti tramite il Direttore Generale o in sua mancanza dal Segretario Comunale, assumendo tutti i necessari atti di gestione, nel rispetto delle disposizioni di legge, statutarie e regolamentari.

Art. 4 Personale

1. Il personale è inquadrato nell'organico e nella struttura comunale in base alle funzioni da assolvere, secondo criteri di flessibilità nell'organizzazione degli uffici e nella gestione delle risorse umane.
2. I dipendenti sono inquadrati nelle categorie professionali previste dal contratto di lavoro. Tale inquadramento attribuisce la titolarità del rapporto di lavoro e il diritto a svolgere le mansioni proprie della categoria professionale ricoperta, salvo quanto previsto dall'art. 52 del D.Lgs. n. 165/2001 ed art. 3 del C.C.N.L. relativo alla revisione del sistema di classificazione del personale.
- Ogni dipendente risponde direttamente degli atti e dei comportamenti posti in essere nell'ambito della posizione di lavoro assegnata.
3. Al fine di rendere costantemente efficace la propria azione amministrativa, il Comune cura la formazione e l'aggiornamento del personale, stanziando le risorse economiche necessarie.
- Il Segretario Comunale e/o Direttore Generale elabora annualmente, sulla base delle proposte formulate dalla Conferenza dei Servizi, il programma di formazione del personale da sottoporre all'esame della Giunta Comunale.
4. Al fine di realizzare un adeguato modello organizzativo in rapporto agli obiettivi d'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, il Comune individua le figure e i profili professionali, caratterizzati da una professionalità acquisita all'interno dell'Ente, per i quali bandire concorsi interni riservati al personale dipendente, nei limiti e con le modalità di cui al successivo art. 20.

Art. 4 bis Comando e distacco

1. Il dipendente può essere comandato a prestare servizio presso altro Ente, Amministrazione o Azienda purchè tale servizio risponda a finalità di pubblico interesse.

2. Al comando si provvede, con il consenso dell'interessato, con provvedimento del Responsabile del Settore competente in materia di risorse umane e organizzazione, previa stipula di apposita convenzione con l'Ente, Amministrazione o Azienda di destinazione.
3. Il comando è sempre disposto a tempo determinato, per la durata massima di anni tre, e può essere rinnovato, sempre con il consenso del lavoratore interessato. La data di scadenza del comando deve essere espressamente indicata nel provvedimento che lo dispone.
4. E' altresì possibile disporre il distacco di un dipendente presso altra Pubblica Amministrazione o presso terzi nel caso il cui il servizio prestato presso il soggetto di destinazione risponda a precisi interessi del Comune di Fara Gera d'Adda, con le medesime procedure di cui ai commi precedenti, per quanto compatibili.
5. Il Comune di Fara Gera d'Adda può richiedere in comando o ricevere in distacco personale appartenente ad altre Pubbliche Amministrazioni, con le medesime procedure di cui ai commi precedenti.
6. La spesa per il personale comandato presso altri Enti, Amministrazioni o Aziende resta a carico del Comune di Fara Gera d'Adda, che provvederà a chiederne il rimborso agli Enti, Amministrazioni o Aziende di destinazione.

Art. 5

Lavoro a distanza

1. Allo scopo di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, l'Ente può avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, può autorizzare i propri dipendenti ad effettuare la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede municipale.
2. Nell'ambito degli obiettivi fissati annualmente, la Giunta Comunale individua quelli raggiungibili mediante il ricorso a forme di lavoro a distanza, destinando specifiche risorse per il suo svolgimento.
3. Il ricorso a forme di lavoro a distanza avviene sulla base di un progetto in cui sono indicati gli obiettivi, le attività interessate, gli eventuali processi di automazione indotti dal progetto stesso sulle procedure in atto, i requisiti della postazione di telelavoro, le tecniche di identificazione e di autenticazione degli addetti al telelavoro, le modalità di connessione, le modalità e la periodicità delle verifiche di sicurezza adottate, le modalità di scambio dei documenti informatici con l'amministrazione comunale, gli aspetti relativi alla sicurezza delle tecnologie e dei dati personali, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi, i criteri per l'individuazione dei parametri qualitativi e quantitativi delle prestazioni da svolgersi, l'analisi dei costi e benefici attesi. Il progetto è approvato dal responsabile del servizio interessato.
4. L'Amministrazione Comunale procederà all'assegnazione al lavoro a distanza dei dipendenti che si siano dichiarati disponibili a ricoprire detta posizione. In caso di richieste superiori al numero delle posizioni disponibili l'Ente utilizzerà i seguenti criteri di scelta:
 - ✓ situazioni di disabilità psicofisiche tali da rendere disagiata il raggiungimento della sede di lavoro;
 - ✓ esigenze di cura di figli minori di 8 anni ovvero di familiari o conviventi, debitamente certificate;
 - ✓ maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro.
5. Alla contrattazione collettiva è riservata la determinazione dei criteri per l'assegnazione del dipendente al lavoro a distanza nonché gli eventuali adattamenti della disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro, resi necessari dalle particolari condizioni della prestazione.
6. La prestazione di lavoro a distanza può effettuarsi nel domicilio del dipendente a condizione che sia ivi disponibile un ambiente di lavoro di cui l'Amministrazione Comunale abbia preventivamente verificato la conformità alle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche. E' possibile l'opzione per la modalità di lavoro a distanza in alternanza, che preveda rientri alternando il lavoro a domicilio con il lavoro nella sede municipale.
7. Le spese per l'installazione e la manutenzione delle attrezzature informatiche, che possono essere utilizzate esclusivamente per le attività attinenti al rapporto di lavoro, nonché i necessari collegamenti telematici sono a carico dell'Ente. Le necessarie attrezzature informatiche, comunicative e strumentali vengono concesse in comodato gratuito al dipendente per la durata del progetto.

8. Al dipendente, la cui postazione di lavoro è ubicata presso la sua abitazione, dovrà essere corrisposta una somma, che potrà per alcune spese essere anche forfetaria, a titolo di rimborso delle spese connesse ai consumi energetici e telefonici, nonché delle eventuali altre spese connesse all'effettuazione della prestazione. L'importo del rimborso è determinato nel progetto.

9. Il trattamento retributivo, tabellare e accessorio, è quello previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, integrativa e decentrata, che si applica ai dipendenti del comparto Regioni – Enti Locali.

10. E' garantito l'esercizio dei diritti sindacali.

11. Il dipendente addetto al lavoro a distanza, qualora la postazione sia ubicata presso la sua abitazione, deve consentire l'accesso alle attrezzature di cui ha l'uso da parte degli addetti alla manutenzione, nonché del responsabile della prevenzione e protezione e da parte del delegato alla sicurezza. Le modalità per l'accesso al domicilio del dipendente sono definite dalla contrattazione collettiva.

12. Il dipendente addetto al lavoro a distanza può richiedere per iscritto di essere reintegrato nella sede di lavoro presso il Comune non prima che sia trascorso un congruo periodo di tempo determinato nel progetto di cui al precedente comma 3.

Art. 6

Profilo del sistema decisionale

1. Gli organi di governo dell'Ente stabiliscono gli indirizzi generali dell'amministrazione, li traducono in obiettivi e programmi, ne controllano l'attuazione, verificano la rispondenza dei risultati della gestione alle direttive da essi impartite.

2. Il Sindaco e la Giunta Comunale definiscono e approvano le strategie e i programmi per realizzare gli indirizzi generali approvati dal Consiglio Comunale.

3. Gli assessori coadiuvano il Sindaco per assicurare l'integrazione di obiettivi, attività e risultati nel perseguimento di un indirizzo o nella realizzazione di un progetto.

4. Il Sindaco e gli assessori formulano direttive al fine di stabilire criteri a cui i Responsabili dei Servizi devono attenersi e finalità da conseguire nell'attuazione dei programmi e progetti e in generale, nell'esercizio delle proprie funzioni.

5. Il Segretario Comunale - Direttore Generale coordina il processo di identificazione degli obiettivi, di assegnazione delle risorse, di controllo dei risultati; nello svolgimento di questa funzione egli è coadiuvato dal responsabile del servizio finanziario per la necessaria integrazione con il processo di formazione e di gestione del bilancio dell'Ente.

6. I responsabili dei servizi predispongono un piano di azione in cui sono tradotti in termini operativi gli indirizzi e gli obiettivi generali definiti dall'amministrazione.

7. Gli assessori elaborano, con il contributo dei responsabili dei servizi interessati, un programma delle attività cui sovrintendono.

8. Il Consiglio e la Giunta, secondo le rispettive competenze, approvano i piani e programmi di attività e iniziative da svolgere nell'esercizio; la Giunta assegna a ciascun servizio i mezzi e un budget di risorse finanziarie da impiegare. I piani e i programmi approvati costituiscono riferimento per la valutazione dei risultati, delle responsabilità e dei trattamenti economici accessori.

9. Il sistema del controllo di gestione consente, anche attraverso specifici strumenti di controllo direzionale, il monitoraggio continuo dell'attività e dell'andamento economico-finanziario da parte del Sindaco, degli Assessori e della Giunta.

10. I responsabili dei servizi concorrono, sia autonomamente sia su richiesta degli organi di governo, con iniziative, istruttorie, analisi e proposte alla predisposizione degli indirizzi generali dell'amministrazione e alla definizione dei progetti attuativi da sottoporre all'approvazione della Giunta.

11. Le proposte di deliberazione al Consiglio Comunale ed alla Giunta sono avanzate dai Responsabili dei Servizi che sono responsabili della corretta predisposizione delle proposte medesime, fermi restando i pareri e le attestazioni di cui agli art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000.

12. I Responsabili dei Servizi sono tenuti a informare l'assessore delegato a sovrintendere all'oggetto del provvedimento, sugli atti di natura discrezionale ad essi spettanti, prima dell'emanazione; l'assessore può richiedere una ulteriore istruttoria.

13. I Responsabili dei Servizi collaborano con gli organi di governo per assicurare legittimità, correttezza amministrativa ed efficacia gestionale a tutti gli atti di competenza degli organi collegiali.

Art. 7

Struttura di direzione e rapporti fra responsabili dei servizi

1. Gli incarichi di responsabile di servizio vengono attribuiti secondo quanto stabilito dal successivo art. 8 del presente regolamento.
2. Al fine di garantire unitarietà e integrazione delle attività dei singoli servizi rispetto agli indirizzi generali e obiettivi indicati dagli organi di governo del Comune, i responsabili di servizio coadiuvano il Segretario-Direttore Generale nell'espletamento delle sue funzioni, di cui all'art. 13 del presente regolamento.
3. La direzione generale, nell'esercizio delle funzioni di coordinamento che le sono attribuite, emana direttive, sulla base degli indirizzi formulati dal Sindaco.
4. I responsabili dei servizi si attengono alla corretta applicazione delle direttive ricevute e ne riferiscono alla direzione generale.

Art. 8

Responsabili dei servizi

1. I responsabili di servizio sono nominati dal Sindaco, a tempo determinato, per un periodo non superiore al mandato elettivo; essi esercitano le funzioni loro assegnate, con provvedimento motivato del Sindaco, fino alla loro sostituzione. Il conferimento dell'incarico di responsabile di servizio avviene secondo criteri di competenza e professionalità e con le seguenti priorità:
 - a) personale dipendente di ruolo, inquadrato nella Cat. D, avente una professionalità adeguata al servizio di cui si assegna la direzione. In mancanza di idonea qualifica funzionale e livello retributivo, o di adeguata professionalità, le funzioni di responsabile di servizio sono attribuite:
 - b) al Direttore Generale;
 - c) al Segretario Comunale;
 - d) a personale esterno alla struttura amministrativa dell'Ente, nel rispetto dell'art. 110 del D Lgs. N. 267/2000.
2. I responsabili dei servizi, ciascuno nel proprio ambito di competenza, sono direttamente responsabili dell'andamento dell'ufficio cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad essi assegnate.
3. I responsabili dei servizi sono revocati dal Sindaco, sentita la Giunta Comunale, in caso di inosservanza delle direttive del Sindaco, della Giunta, dell'Assessore di riferimento o del Direttore Generale e in sua mancanza del Segretario Comunale, ovvero nel caso di mancato raggiungimento, al termine di ciascun anno finanziario, degli obiettivi loro assegnati nel piano esecutivo di gestione, se adottato, o per responsabilità particolarmente grave e reiterata, che deve comunque essere dimostrata (artt. 19 e 21 del D. Lgs. n. 165/2001).
4. Il ruolo del responsabile del servizio ha la finalità essenziale di realizzare e controllare efficienza, tempestività e qualità dei risultati dell'attività del servizio; egli dispone dell'autonomia operativa necessaria ad assicurare i risultati di cui è responsabile e l'innovazione sui flussi di lavoro e sulle attività di cui è professionalmente competente. Il responsabile di servizio provvede a:
 - assicurare i risultati della propria unità organizzativa in termini di tempi, costi, modalità di produzione, qualità;
 - formulare piani e programmi di attività del servizio, in accordo con i piani e programmi espressi dagli organi di governo;
 - provvedere alla programmazione, assegnazione e organizzazione del lavoro delle attività e del personale e alla definizione degli obiettivi e dei programmi di lavoro delle unità dipendenti;
 - contribuire al miglioramento dei servizi erogati assumendo le necessarie iniziative di ottimizzazione dell'attività ordinaria e formulando proposte di innovazione sui flussi e sui servizi medesimi;
 - gestire e risolvere problemi e variazioni tecnico-operative inerenti i processi di lavoro e i servizi erogati;
 - valutare il personale assegnato al servizio, di cui costituisce il referente gerarchico diretto;Il Responsabile di servizio risponde al Segretario - Direttore Generale.
5. Ai responsabili sono affidati, in particolare, i seguenti compiti:
 - a) la presidenza delle commissioni di gara e di concorso. Nel caso di concorsi banditi per la copertura di posti per qualifiche funzionali superiori a quella del responsabile di servizio, la presidenza delle commissioni di concorso è attribuita al Segretario Comunale;
 - b) la responsabilità delle procedure d'appalto e di concorso;
 - c) la stipulazione dei contratti relativi al proprio servizio;
 - d) gli atti di gestione finanziaria, ivi compresa l'assunzione di impegni di spesa secondo le modalità definite dal vigente regolamento comunale di contabilità;
 - e) tutti gli atti di amministrazione e gestione del personale appartenente all'area di competenza, ivi compresi i provvedimenti relativi a ferie, permessi, aspettative, recuperi; iniziativa per i procedimenti disciplinari e irrogazione

censure; gestione salario accessorio, compreso il lavoro straordinario, secondo le modalità del C.C.N.L. e del C.C.D.; stipula dei contratti individuali di lavoro;

f) i provvedimenti di autorizzazione, concessione o analoghi, il cui rilascio presupponga accertamenti e valutazioni, anche di natura discrezionale, nel rispetto di criteri predeterminati dalla legge, dai regolamenti, da atti generali di indirizzo, ivi comprese le autorizzazioni e le concessioni edilizie;

f-bis) tutti i provvedimenti di sospensione dei lavori, abbattimento e riduzione in pristino di competenza comunale, nonché i poteri di vigilanza edilizia e di irrogazione delle sanzioni amministrative previsti dalla vigente legislazione statale e regionale in materia di prevenzione e repressione dell'abusivismo edilizio e paesaggistico-ambientale;

g) le attestazioni, certificazioni, comunicazioni, diffide, verbali, autenticazioni, legalizzazioni e ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza;

h) gli atti a essi attribuiti dallo statuto e dai regolamenti o, in base a questi, delegati dal Sindaco;

i) gli atti non provvedimentali esecutivi di precedenti provvedimenti amministrativi quali, ad esempio, gli ordini relativi a lavori, forniture, stati d'avanzamento lavori, ecc.;

j) la trattazione dei rapporti con i consulenti, comunque incaricati, per questioni che interessino atti od operazioni rimessi alla loro competenza;

k) l'istruzione e l'esecuzione delle deliberazioni della Giunta e del Consiglio Comunale;

l) l'espressione del parere di regolarità tecnica su ogni proposta di deliberazione, nonché di quello di regolarità contabile da parte del servizio finanziario;

Ai responsabili di servizio compete altresì l'adozione di ogni altro atto e provvedimento gestionale, anche non elencato nel presente articolo, attuativo degli obiettivi, dei programmi e delle direttive degli organi di governo, che sia espressione di discrezionalità tecnica o amministrativa di tipo gestionale. Restano di competenza degli organi di governo i soli atti che presuppongono l'esercizio di discrezionalità amministrativa di tipo politico.

5. Per dare concreta attuazione agli obiettivi del programma amministrativo, i responsabili di servizio partecipano, con ruolo consultivo e proponente, alla previsione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, contenute nei piani previsionali ed attuativi di competenza degli organi politici di governo, ritenute necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

6. In sede di attribuzione delle responsabilità di direzione dei servizi, il Sindaco, individua anche i sostituti dei responsabili, nei casi di loro temporanea assenza o impedimento.

7. Le funzioni sono temporaneamente assegnate con le seguenti priorità:

a) a dipendente dello stesso servizio, di qualifica funzionale non inferiore alla Cat. C, in possesso della necessaria professionalità;

b) al Direttore Generale;

c) al Segretario Comunale;

d) a personale esterno alla struttura amministrativa dell'Ente, assunto a tempo determinato, ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. n. 267/2000.

8. Il trattamento economico accessorio è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di £. 10.000.000 ad un massimo di £. 25.000.000 annui lordi per tredici mensilità. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

9. L'ufficio di Segreteria-Direzione Generale, definisce ed aggiorna nel tempo i criteri di valutazione delle funzioni, delle responsabilità e dei risultati dei responsabili dei servizi ai fini del trattamento economico accessorio tenuto conto della struttura organizzativa vigente, degli obiettivi operativi definiti ed approvati nei programmi annuali e pluriennali, delle norme legislative e contrattuali vigenti. I criteri di valutazione sono definiti dalla Giunta.

10. L'Amministrazione Comunale stipula apposita polizza di copertura assicurativa per i responsabili di servizio, ovvero provvede al rimborso, fino ad un massimo di quanto stanziato per la propria polizza, verso quei responsabili che hanno già in essere altra assicurazione pluriennale precedentemente stipulata.

Art. 9

Strutture di progetto

1. Le strutture di progetto sono strutture temporanee istituite per il raggiungimento di obiettivi per cui è necessario lo svolgimento coordinato di attività che richiedono il contributo di personale appartenente a diverse strutture organizzative.

La struttura di progetto deve essere costituita formalmente con un atto del direttore generale, sentita la conferenza dei responsabili di servizio, che indichi:

a) l'obiettivo da raggiungere;

- b) le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie;
- c) le scadenze e i tempi di realizzazione dell'iniziativa;
- d) i componenti del gruppo di lavoro e le rispettive responsabilità.

La responsabilità della struttura di progetto è assegnata a personale inserito nella categoria D del sistema di classificazione professionale.

2. Il ruolo del Responsabile di Progetto ha la finalità essenziale di garantire il presidio organizzativo del raggiungimento di obiettivi specifici definiti dall'amministrazione, per i quali essa ritenga di dover formalizzare uno specifico progetto mobilitando risorse e responsabilità dedicate.

3. Gli obiettivi dei progetti di norma non riguardano le competenze ordinarie attribuite alle strutture dell'Ente, sia perché richiedono il concorso di diverse funzioni e responsabilità sia perché concernono problemi di contenuto specifico o di particolare rilevanza.

4. Sono caratteristiche essenziali del ruolo la flessibilità, la temporaneità, la funzione di integrazione, la tempestività di decisione.

5. I progetti di norma servono per affrontare problemi ad alto contenuto di innovazione o per gestire processi di cambiamento o per operare integrando attività diverse.

6. I progetti sono forme organizzative a tempo, sono dotati di strutture variabili, utilizzano risorse provenienti da diversi settori o uffici.

7. L'amministrazione definisce e adotta specifiche metodologie per definire, gestire e controllare le finalità e l'andamento dei progetti.

8. Il responsabile di progetto provvede a:

- conseguire l'obiettivo assegnato al progetto, rispettando i tempi previsti e i limiti esistenti nell'utilizzazione delle risorse;
- coordinare le risorse umane e finanziarie direttamente destinate al progetto;
- regolare mediante opportune procedure la richiesta e l'utilizzo delle risorse inquadrate in altri settori o uffici, coordinando l'attività che esse sono richieste di erogare in favore del progetto;
- mantenere e sviluppare le relazioni tecnico-professionali utili allo svolgimento del progetto, sia verso le strutture interne dell'Ente sia verso l'esterno;
- controllare l'avanzamento del progetto e l'economicità nell'uso delle risorse utilizzando gli opportuni strumenti di controllo.

9. Il responsabile di progetto viene posto, all'atto dell'assegnazione dell'incarico, alle dipendenze del Segretario - Direttore Generale o, qualora la natura e l'ambito del progetto lo richieda, alle dirette dipendenze del Sindaco.

Art. 10

Determinazioni dei responsabili dei servizi

1. I provvedimenti dei responsabili dei servizi, nonché, eventualmente, del direttore generale o del segretario comunale, sono denominati determinazioni.

2. La determinazione deve contenere tutti gli elementi formali e sostanziali caratterizzanti il provvedimento amministrativo, con particolare riferimento alla motivazione che deve indicare i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche per cui viene adottato e al conseguente dispositivo. Essa deve contenere, inoltre, oltre a luogo, data, indicazione dell'ente, l'intestazione del servizio competente, il numero progressivo e la sottoscrizione del responsabile competente nonché l'eventuale parere tecnico di cui all'art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000 se da rendere da un diverso responsabile.

La procedura da seguirsi per l'adozione delle determinazioni è indicata nell'allegato A del presente regolamento.

3. I responsabili di servizio adottano le determinazioni che costituiscono atti d'impegno di spesa in conto delle dotazioni di bilancio. La determinazione è immediatamente esecutiva, ad eccezione di quella che comporti impegni di spesa, la quale deve essere trasmessa al responsabile del servizio finanziario e diviene esecutiva solo con l'apposizione del visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria, entro il tassativo termine di due giorni lavorativi successivi alla trasmissione.

4. Nel caso di assenza del responsabile del servizio, le determinazioni sono adottate, previo provvedimento sindacale, dal personale incaricato della sostituzione appartenente al medesimo servizio purché in possesso dei requisiti di cui al precedente art. 8. Nel caso in cui ciò non sia possibile per la totale assenza di sostituti, le determinazioni dovranno essere adottate dal direttore generale o dal segretario comunale, previa assegnazione di tali attribuzioni da parte del Sindaco, in applicazione del disposto dell'art. 97, comma 4, lett. d) del D.Lgs. n. 267/2000.

Solo per motivi di particolare necessità ed urgenza, che devono comunque essere motivati nel provvedimento, e in caso di inerzia possono essere avocate le determinazioni dei responsabili dei servizi e degli uffici da parte del direttore generale o del segretario comunale, nel caso in cui a quest'ultimo, siano state attribuite le competenze del direttore generale.

5. Le determinazioni sono raccolte e progressivamente numerate in apposito registro annuale, tenuto dall'ufficio di segreteria, dal quale comunque risulti l'ufficio di provenienza.

6. Al fine di garantire la necessaria pubblicità dell'azione amministrativa, l'elenco delle determinazioni è affisso, a cura dell'ufficio di segreteria, all'albo pretorio comunale con cadenza quindicinale e per dieci giorni consecutivi.

7. I responsabili di servizio hanno la facoltà di integrare o rettificare con successiva determinazione propri precedenti atti. Se il responsabile di servizio ritiene una propria determinazione illegittima può revocarla, esercitando il potere di autotutela, e adottando altra determinazione nella quale siano indicati gli specifici motivi di pubblico interesse che hanno reso necessario la caducazione dell'atto illegittimo e dei suoi effetti.

Art. 11 Segretario Comunale

1. Il Segretario Comunale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, ivi compresi i responsabili degli uffici e dei servizi, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti.

2. Il Segretario Comunale sovrintende al processo di predisposizione ed esecuzione delle deliberazioni del Consiglio e della Giunta e individua a tal fine le procedure necessarie e gli uffici competenti, assegnando i relativi compiti ai responsabili competenti per materia e curando l'informazione di ogni altro ufficio interessato. Inoltre:

- partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione e la pubblicazione;

- roga tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autentica scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;

- esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti ovvero dal Sindaco;

- è il capo del personale comunale; spettano ad esso tutti gli atti di gestione del personale; adotta i provvedimenti di risoluzione del rapporto di lavoro nonché i provvedimenti disciplinari; dirige il processo di valutazione del personale ai fini dell'erogazione dei compensi accessori da assegnare ai dipendenti;

- determina, di concerto con il Sindaco, l'orario di apertura al pubblico degli uffici comunali e l'orario di servizio, nell'ambito dell'orario di lavoro;

- in qualità di organo di vertice della struttura burocratica dell'Ente, può emanare con proprio atto disposizioni per disciplinare dettagliatamente le fasi dei procedimenti amministrativi e la forma degli atti connessi;

- adotta le determinazioni ed esprime il parere di regolarità tecnica e contabile sulle proposte di deliberazione in mancanza o assenza del responsabile del servizio;

- dirige il processo finalizzato al controllo di gestione ed è presiede il nucleo di valutazione.

3. Il Segretario svolge, inoltre, tutte le funzioni del direttore generale, di cui al successivo art. 13, nel caso in cui il Sindaco si avvalga della facoltà prevista dall'art. 108, comma 4, del D.Lgs. n. 267/2000.

4. Nell'esercizio delle sue funzioni è coadiuvato da un Vicesegretario Comunale, che lo sostituisce in caso di vacanza, assenza o impedimento. Le funzioni di Vicesegretario possono essere esercitate cumulativamente alla responsabilità di un settore.

5. Il Segretario Comunale, se nominato Responsabile di un Servizio comunale, nella stipula dei relativi contratti è sostituito dal Vice Segretario.

Art. 12 Vicesegretario Comunale

1. E' istituita, ai sensi dell'art. 97, comma 5, del DLgs. N. 267/2000, la figura del vicesegretario Comunale.

2. Questi svolge compiti sussidiari, complementari, di ausilio e suppletivi del Segretario Comunale. Al vicesegretario è assegnata la titolarità di un servizio. Egli, pur restando responsabile del servizio assegnatogli, coadiuva il Segretario Comunale e lo sostituisce nei casi di vacanza, assenza o impedimento, in tutte le funzioni ad esso spettanti per legge, statuto e regolamento, ad eccezione delle funzioni di Direttore Generale, eventualmente attribuite al Segretario Comunale.

3. L'incarico di vicesegretario è conferito dal Sindaco, sentita la Giunta Comunale. La nomina avrà la durata corrispondente a quella del mandato del Sindaco, salvo revoca disposta dal Sindaco, sentita la Giunta, con provvedimento motivato.

4. I requisiti soggettivi necessari per l'eventuale nomina a vicesegretario sono:

- possesso della laurea in giurisprudenza o in scienze politiche ovvero in economia e commercio;

- due anni di esperienza nell'area amministrativa o contabile in posizione apicale e di direzione.

Art. 13 **Direttore Generale**

1. Al fine di introdurre ed integrare modalità gestionali, organizzative e funzionali volte al recupero e all'incremento dell'efficienza, dell'economicità e della speditezza dell'azione amministrativa, il Sindaco, previa deliberazione della Giunta Comunale, può conferire con apposito provvedimento le funzioni di Direttore Generale al Segretario Comunale. In alternativa, il Direttore Generale può essere nominato previa stipula di convenzione con altro o altri Comuni le cui popolazioni, assommate a quella del Comune, raggiungono i 15.000 abitanti.

2. Il provvedimento di nomina a Direttore Generale del Segretario Comunale è a tempo determinato per un periodo non superiore a quello del mandato del Sindaco. Il provvedimento decade di diritto nel caso in cui l'ente dichiari il dissesto o venga a trovarsi nelle situazioni strutturalmente deficitarie di cui all'art. 45 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 504, e successive modificazioni.

3. L'incarico di Direttore Generale, in relazione al semplice interrompersi del rapporto fiduciario è revocato dal Sindaco, previa deliberazione della Giunta Comunale. Il Segretario-Direttore Generale risponde direttamente al Sindaco del proprio operato.

4. Il Segretario-Direttore generale, oltre ai compiti di coordinamento, svolge funzioni di supporto sia nei confronti degli organi di governo sia nei confronti delle direzioni di settore: assicura le condizioni organizzative e i processi funzionali e decisionali affinché le strategie e i piani dell'Ente approvati a livello istituzionale si attuino nei tempi e modi stabiliti. In sintesi, esso costituisce il ruolo dirigente centrale per la gestione dei diversi settori di attività caratteristiche dell'Ente, ma il suo contributo ha una funzione chiave anche nel processo di rinnovamento continuo dell'Ente: non deve solo attuare, ma anche percepire le esigenze e i problemi, individuare eventuali discrepanze fra finalità dei servizi e loro andamento e proporre le azioni e i progetti per la loro rimozione.

5. Il Segretario-Direttore Generale provvede a:

- supportare gli organi di governo nella fase di definizione del piano strategico dell'Ente e nella valutazione della congruenza fra obiettivi e risorse;
 - ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco;
 - a sovrintendere alla gestione dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza;
 - a formulare proposte agli organi di governo, anche ai fini dell'elaborazione dei programmi, direttive, articolati normativi ed altri atti di competenza degli organi stessi;
 - a predisporre, coadiuvato dal responsabile del servizio economico-finanziario, il piano dettagliato di obiettivi previsto dalla lett. a) del comma 2 dell'art. 197 del D.Lgs. n. 267/2000, nonché la proposta di piano esecutivo di gestione previsto dall'art. 169 del predetto decreto legislativo; a tali fini al Segretario-Direttore Generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i responsabili di servizio dell'Ente;
 - a indirizzare, verificare e controllare l'attività dei responsabili di servizi o;
 - ad adottare gli atti di competenza dei responsabili di servizio in caso di accertata inadempienza o in caso di ritardo, previa diffida ad adempiere in cui si invita il responsabile a procedere entro un congruo termine; a tal fine il Segretario-Direttore Generale ha diritto di essere informato sullo stato di qualunque procedimento amministrativo;
 - a convocare e presiedere la conferenza dei servizi;
 - a definire, in accordo con i responsabili dei servizi, gli interventi necessari per migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, anche mediante l'individuazione di modalità e strumenti innovativi di gestione e di controllo della qualità globale del sistema;
 - a formulare o approvare proposte organizzative e verificare l'efficacia dei processi di erogazione dei servizi;
 - a coordinare la definizione del piano delle assunzioni e della mobilità del personale, secondo le decisioni assunte in sede di bilancio;
 - a promuovere piani di sviluppo e di formazione del personale;
 - a risolvere problemi e conflitti di competenza fra i responsabili dei servizi;
6. Al Segretario-Direttore Generale spetta il compenso retributivo aggiunto di una indennità ad personam da determinarsi annualmente con provvedimento sindacale.

Art. 14 **Contratti a tempo determinato di dirigenti o funzionari di area direttiva**

1. Ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. n. 267/2000, e successive modifiche ed integrazioni, possono essere stipulati, previa specifica deliberazione della Giunta Comunale, al di fuori della vigente dotazione organica, contratti a tempo

determinato di dirigenza, di alta specializzazione o di funzionariato dell'area funzionale, fermi restando i requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire, in carenza di analoghe professionalità presenti all'interno dell'Ente.

2. Inoltre, ove non si possano perseguire obiettivi determinati con personale in servizio possono essere stipulate convenzioni a termine per il conferimento di incarichi individuali (ad alto contenuto di professionalità) ad esperti di provata competenza, determinando preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione, (accertati i requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire).

3. Tali rapporti sono costituiti dal Sindaco, nel limite massimo del 5% della dotazione organica complessiva che l'Ente presenta all'atto della costituzione di ciascun rapporto, con arrotondamento all'unità superiore.

4. L'Amministrazione può provvedere al reclutamento del personale necessario mediante costituzione fiduciaria del rapporto di lavoro, preceduta dall'accertamento della qualificazione professionale dell'affidatario mediante la valutazione del relativo curriculum, e nell'ambito della quale dovrà aversi particolare riguardo alle specifiche esperienze lavorative nell'ambito della pubblica amministrazione, anche in qualità di consulente, agli incarichi ricoperti, alle conoscenze acquisite in ordine alle problematiche delle autonomie locali in relazione al posto da ricoprire, nonché titoli di studio, pubblicazioni, dottorati di ricerca, specializzazioni accertate con diplomi riportanti il profitto conseguito.

5. (Il provvedimento costitutivo del rapporto deve indicare i particolari motivi che presiedono la costituzione stessa, dando atto dell'assenza di professionalità assimilabili nel contesto dotazionale formale dell'Ente, a prescindere dalla effettiva qualificazione soggettiva delle posizioni professionali acquisite).

6. La durata di tali rapporti non può essere superiore a quella del mandato elettivo del Sindaco in carica ed il relativo trattamento economico, in considerazione della temporaneità del rapporto di lavoro, è equivalente, per la qualifica indicata, dalle vigenti disposizioni contrattuali; con provvedimento motivato della Giunta Comunale, al personale assunto con contratto di lavoro a tempo determinato il trattamento economico accessorio previsto dai contratti collettivi può essere sostituito da un unico emolumento comprensivo dei compensi per lavoro straordinario, per la produttività collettiva e per la qualità della prestazione individuale.

7. La spesa sostenuta per il personale assunto secondo le modalità indicate nei commi precedenti non va imputata, nel bilancio dell'Ente, al costo del personale, e pertanto chi è titolare di un rapporto di lavoro a tempo determinato di cui al presente articolo non partecipa alla ripartizione dei fondi relativi al salario accessorio. Nel caso in cui l'Ente dichiari il dissesto o risulti in situazione strutturalmente deficitaria, ai sensi dell'art. 45 del D. Lgs. n.504/92, i contratti di lavoro a tempo determinato di cui al presente articolo s'intendono risolti di diritto.

8. Al personale assunto con contratto di lavoro a tempo determinato di cui al presente articolo possono essere attribuite le funzioni di responsabile di servizio in relazione al tipo di prestazione richiesta. L'attribuzione di responsabilità e prerogative proprie dei responsabili dei servizi e degli uffici deve essere indicata nel provvedimento della Giunta Comunale e comporta la completa sostituzione nelle funzioni di chi in precedenza ne era titolare. La nomina quale responsabile di servizio è effettuata dal Sindaco.

9. Al predetto personale si applicano, in quanto compatibili, tutti gli istituti relativi previsti da disposizioni di legge e dai contratti collettivi di lavoro delle diverse aree separate di contrattazione, in relazione alla qualifica ricoperta, in particolare per ciò che attiene la risoluzione del rapporto di lavoro.

In particolare, il contratto di lavoro deve prevedere un periodo di prova adeguato e comunque non inferiore a tre mesi, non può essere tacitamente prorogato alla scadenza e può essere rinnovato solo con provvedimento esplicito.

La risoluzione del rapporto avviene secondo le modalità stabilite dal contratto e nei casi previsti dalla legge e dai regolamenti comunali.

La revoca delle funzioni di cui al presente articolo conseguente al venire meno della fiducia nei confronti del contraente, comporta una automatica riduzione dell'indennità ad personam nella misura massima del 50%.

Art. 15

Ufficio di staff alle dirette dipendenze del Sindaco e della Giunta Comunale

1. Con provvedimento della Giunta Comunale può essere costituito un ufficio di staff alle dirette dipendenze del Sindaco e della Giunta al fine di permettere a tali organi un miglior esercizio delle funzioni di indirizzo e di controllo dell'attività dell'Ente ad essi demandate.

2. L'ufficio di staff ha compiti istruttori e di consulenza tecnica in relazione alle richieste di conoscenza e di informazione da parte del Sindaco e degli Assessori; aiuta, sotto il profilo della ricerca, dell'informazione, della elaborazione dei dati e delle notizie a disposizione, gli organi di governo dell'Ente nell'assumere con piena consapevolezza ed in piena autonomia gli indirizzi politici generali e gli atti di governo.

3. Il personale necessario per la costituzione ed il funzionamento del predetto ufficio verrà individuato, in via prioritaria, tra il personale dipendente dell'Ente e, solo in via subordinata, attraverso l'assunzione di personale a tempo determinato secondo le modalità previste dalla normativa vigente. Definite le necessità di personale con l'atto di Giunta, lo stesso verrà scelto sulla base della qualifica ricoperta, dell'effettiva esperienza professionale maturata e della disponibilità dichiarata.

Art. 16
Valutazione dei responsabili di servizio

1. Il sistema di valutazione costituisce lo strumento basilare del nuovo modello di gestione dell'organizzazione e di gestione delle risorse umane.
2. La valutazione delle prestazioni individuali risponde a due finalità principali:
 - è uno degli elementi che contribuisce alla gestione della progressione economica orizzontale;
 - dà luogo al riconoscimento del premio di produttività annuale.
3. Il processo di valutazione prevede per tutti i dipendenti, compresi i responsabili di servizio, un formale momento di interlocuzione tra valutato e valutatore, quello della verifica e dell'esplicitazione della valutazione, con lo scopo di orientare il percorso di miglioramento del valutato. La valutazione ha periodicità annuale.
4. La valutazione si basa su una scheda di valutazione il cui impianto generale è lo stesso per tutte le categorie professionali. Per assicurare una corretta corrispondenza della valutazione con la tipologia delle attività svolte, sono previste tre diverse declinazioni della scheda rispettivamente per le categorie A e B, C, D, secondo i modelli allegati al presente Regolamento.
5. Il premio di produttività individuale spettante a ciascuno sarà correlato al punteggio ottenuto nella valutazione. E' predeterminata una soglia minima di accesso al compenso incentivante individuale: punteggi inferiori non daranno diritto ad alcuna retribuzione premiante.
6. La valutazione delle prestazioni individuali dei responsabili di servizio avrà per oggetto gli obiettivi individuati con riferimento ai progetti e/o alle attività più rilevanti contenuti nel PEG.
7. La valutazione delle prestazioni individuali della generalità del personale sarà effettuata dai responsabili di servizio, sentito il Nucleo di Valutazione.
La valutazione delle prestazioni individuali dei responsabili di servizio sarà effettuata dal Segretario/Direttore Generale, sentito il Nucleo di Valutazione.
8. La valutazione dei risultati dell'attività del Segretario/Direttore Generale spetta al Sindaco.
9. Il Nucleo di Valutazione svolgerà il ruolo di presidio dell'intero processo valutativo e sarà l'organo responsabile nel dirimere eventuali ricorsi e situazioni di conflitto: in particolare il dipendente che reputi slealmente applicato nei suoi confronti il sistema di valutazione ha diritto a sottoporre il suo caso al Nucleo di Valutazione, che deve rispondere entro 45 giorni.

Art. 17
Conferenza dei servizi

1. La conferenza dei servizi è convocata, con cadenza almeno mensile, dal Direttore Generale o in sua mancanza dal Segretario Comunale, ed è costituita da tutti i responsabili di servizio, dal Sindaco o suo delegato. Può essere estesa agli assessori e altri dipendenti comunali ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità. Delle riunioni della conferenza è redatto verbale a cura del dipendente designato dal Segretario Comunale.
2. Assicura il coordinamento orizzontale con il Direttore Generale o in sua mancanza con il Segretario Comunale, e concorre al raccordo con l'organo politico.
3. La conferenza:
 - esprime pareri sulle proposte riguardanti progetti e programmi che interessano più Servizi o l'intera struttura organizzativa dell'Ente, nonché sulle altre questioni sottoposte al suo esame dal Direttore generale e/o dal Segretario Comunale;
 - formula proposte in merito alla revisione annuale di formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale, all'assetto organizzativo di quest'ultimo e all'adeguamento della dotazione organica in rapporto alle esigenze dell'Ente, generali e di settore;
 - studia e dispone le semplificazioni procedurali, propone le innovazioni tecnologiche e organizzative ritenute necessarie;
 - esamina i problemi di coordinamento tra i vari servizi e l'andamento delle attività e lo sviluppo dei piani di lavoro;
 - svolge ogni altra attività diretta ad assicurare la comunicazione fra le aree.

Art. 18

Nucleo di valutazione o servizio di controllo interno

1. E' istituito il Nucleo di Valutazione cui è affidato il compito di verificare l'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, con particolare riferimento all'attività direzionale e gestionale svolta dai responsabili dei servizi. A tal fine il nucleo assume le indicazioni contenute nel PEG o di altro strumento di attribuzione delle risorse. Esercita tutti gli altri compiti che gli sono assegnati da leggi, dallo statuto, dai regolamenti o dal Sindaco.
2. L'organismo è composto dal Segretario/Direttore Generale che lo presiede, da un componente il collegio di revisione e da un esperto qualificato della Pubblica Amministrazione o in possesso di competenze e conoscenze professionali relative al funzionamento di sistemi organizzativi ed aziendali complessi. I componenti esterni sono nominati dal Sindaco; l'incarico ha la durata corrispondente al mandato elettivo, salvo revoca motivata.
3. Il Nucleo di Valutazione opera in posizione di autonomia funzionale e riferisce esclusivamente agli organi di direzione politica del Comune, ha accesso alla documentazione amministrativa e può richiedere informazioni ai diversi servizi ed uffici.
4. Il compenso del componente revisore dei conti è quello previsto dalle maggiorazioni di legge; per il soggetto esterno è determinato dalla Giunta Comunale e assume come parametro di riferimento il compenso dei revisori dei conti diminuito del 50%.
5. Il Nucleo di Valutazione dura in carica per il periodo del mandato del Sindaco che ha provveduto alla nomina.

ART. 19

DOTAZIONE ORGANICA

- 1) La Giunta comunale determina, almeno ogni tre anni, secondo modalità definite in sede di contrattazione decentrata, la dotazione organica complessiva dell'Ente, in funzione delle esigenze di flessibile adeguamento delle strutture organizzative ai compiti istituzionali e agli obiettivi assegnati ai responsabili di servizio e alla programmazione triennale del fabbisogno di personale.
Tale atto accede direttamente al presente regolamento, di cui costituisce parte integrante e sostanziale.
- 2) La determinazione dotazionale di cui al precedente comma è di tipo complessivo, unicamente distinta per categoria funzionale e profilo professionale, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lett. C, della legge n. 421/92.

ART. 20

Progressione verticale

- 1) Se l'Ente non versa nelle condizioni strutturalmente deficitarie ai sensi delle vigenti disposizioni, la Giunta Comunale bandisce concorsi interni riservati al personale dipendente di ruolo dell'Ente per la copertura dei posti vacanti della dotazione organica che non siano destinati all'accesso dall'esterno e relativi a profili caratterizzati da una professionalità acquisibile all'interno dello stesso.
- 2) Ad essi possono partecipare i dipendenti appartenenti alla categoria immediatamente inferiore al posto messo a concorso anche prescindendo dai titoli di studio ordinariamente previsti per l'accesso dall'esterno, fatti salvi quelli prescritti dalle norme vigenti.

- 3) I concorsi di cui al presente articolo si svolgono per titoli e colloquio e sono diretti ad accertare l'acquisita professionalità in relazione al posto da ricoprire. I contenuti della selezione ed i requisiti culturali e professionali richiesti per la partecipazione dei candidati devono essere coerenti con i requisiti professionali indicati nelle declaratorie relative alle singole categorie di cui all'allegato A) del CCNL disciplinante il nuovo sistema di classificazione del personale.
- 4) Il personale riclassificato nella categoria immediatamente superiore a seguito delle procedure selettive non è soggetto al periodo di prova.
- 5) Le procedure concorsuali sono indette nel rispetto della programmazione in tema di gestione delle risorse umane, utilizzando le risorse a tal fine disponibili in bilancio.
- 6) Al concorso interno procederà apposita Commissione costituita con le modalità previste nel vigente Regolamento dei Concorsi. La procedura a cui dovrà attenersi la Commissione è la stessa già prevista per i concorsi, salvo che per la pubblicità del bando che avverrà con la sola affissione all'albo pretorio del Comune per 15 giorni consecutivi. La Commissione dispone complessivamente di punti 10/30 per la valutazione dei titoli e di punti 30/30 per la valutazione del colloquio. Per quest'ultimo la sufficienza è stabilita in punti 21. Per la valutazione dei titoli si applica la disciplina di cui agli artt. nn. 17, 18, 19, 20 e 21 del citato Regolamento dei Concorsi.

Art. 21

Norme finali e entrata in vigore

1. E' abrogata ogni altra disposizione contenuta nei regolamenti comunali contrastante con il presente regolamento.
2. Per quanto non espressamente disciplinato dal presente regolamento si rinvia allo statuto dell'Ente, alle disposizioni di legge e regolamentari inerenti l'organizzazione degli uffici e dei servizi degli enti locali, nonché ai contratti collettivi di lavoro.
3. Il presente regolamento entra in vigore il quindicesimo giorno successivo alla sua seconda pubblicazione che deve avvenire entro e non oltre i cinque giorni successivi all'esecutività del provvedimento che l'ha approvato.

ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE

I SETTORE FINANZIARIO

Servizio contabilità:

- Bilancio
- Rapporti con la tesoreria comunale
- Gestione patrimoniale mobiliare – inventario
- Demanio e patrimonio immobiliare - inventario
- Economato – provveditorato
- Centri di costo, controllo di gestione
- Manutenzione delle attrezzature e dei mobili degli uffici
- Gestione economica del personale
- Gestione entrate servizi comunali
- Gestione sinistri attivi e passivi
- Sistema Informativo automatizzato
- Demanio e patrimonio

Servizio entrate:

- Tributi: TOSAP, ICI, TARSU, Affissione e pubblicità

II SETTORE AMMINISTRATIVO

Servizio Affari Generali:

- Segreteria e Affari Istituzionali
- Contenzioso
- Contratti
- Comunicazione
- Commercio
- Servizi cimiteriali – assegnazioni e contratti
- Protocollo generale, archivio
- Affidamento pulizia immobili comunali

Servizio del Personale:

- Dotazione organica ed organizzazione del personale
- Valorizzazione psico-attitudinale
- Formazione continua
- Relazioni sindacali
- Salubrità e sicurezza ambienti di lavoro
- Incarico datore di lavoro per la sicurezza
- Gestione giuridica del personale

Servizio demografico:

- Anagrafe
- Stato civile e leva
- Elettorale e statistica
- Ufficio relazioni con il pubblico
- Toponomastica

Servizio pubblica istruzione, cultura e sport:

- Pubblica istruzione (compreso affidamento gestione servizio mensa e trasporto)
- Sport

- Rapporti con le Associazioni culturali
- Biblioteca e attività culturali

III SETTORE SERVIZI ALLA PERSONA

Servizi sociali :

- Servizi socio-sanitari
- Assistenza ai minori
- Assistenza agli anziani
- Assistenza ai disabili ed educativa
- Marginalità adulta
- Segretariato sociale

Servizi integrativi territoriali:

- Rapporti con le Associazioni di volontariato / terzo settore
- Rapporti con l'Azienda Speciale Consortile per i servizi alla persona /Piano di Zona
- Farmacie
- Gestione Servizio civile
- Prestazioni sociali agevolate, contributi
- Gestione alloggi edilizia residenziale pubblica
- Politiche giovanili

IV SETTORE OPERE PUBBLICHE E MANUTENZIONE PATRIMONIO

Servizi alla città:

- Tenuta documentazione demanio e patrimonio immobiliare
- Infrastrutture (progettazione, realizzazione, manutenzione ord. e straord.):
- Arredo urbano
 - Impianti per la valorizzazione del patrimonio storico, artistico
 - Autoparco
 - Pubblica illuminazione
 - Uso razionale dell'energia, fonti rinnovabili di energia

Servizio edilizia pubblica (progettazione, realizzazione, manutenzione ordinaria e straordinaria):

- Manutenzione edilizia residenziale pubblica e immobili comunali

Servizio opere pubbliche (progettazione e realizzazione):

- Piano Triennale opere pubbliche
- Espropri per opere pubbliche
- Impianti sportivi
- Manutenzione straordinaria cimitero
- Edilizia scolastica e monumentale
- Strade e parcheggi
- Mobilità ciclistica

Servizio verde pubblico

Progettazione, realizzazione e manutenzione:

- Verde Pubblico
- Parchi e giardini

V SETTORE

PIANIFICAZIONE, ATTIVITA' PRODUTTIVE,

EDILIZIA PRIVATA, PROTEZIONE CIVILE E AMBIENTE

Servizio strumenti di pianificazione territoriale

- Strumentazione urbanistica territoriale
- Strumentazione urbanistica esecutiva
- Edilizia residenziale privata
- Sportello unico edilizia
- Controllo attività edilizia
- Piano regolatore cimiteriale

Servizio promozione attività produttive:

- Sportello unico attività produttive comunali

Servizio Protezione Civile

- Individuazione dei rischi sul territorio comunale
- Progettazione e gestione piani di emergenza
- Rapporti con gli organismi esterni (Stato, Regione, Provincia, Prefettura, Gruppo Sommozzatori di Treviglio)
- Piano neve (Affidamento servizio)

Servizio igiene ambientale

- Igiene ambientale
- Monitoraggio ambiente ed acque
- Servizio di raccolta e smaltimento rifiuti
- Raccolta differenziata e impianto "Centro di raccolta rifiuti"

Servizio qualità ambientale

- Osservatorio ambientale: cartografia e banca dati
- Prevenzione inquinamento acustico e atmosferico
- Tutela, conservazione e valorizzazione risorse naturali
- Informazione, educazione, editing ambientale
- Gestione antenne per telefonia (autorizzazioni e concessioni aree)
- Gestione e coordinamento operai

Autoparco (Fiat Uno, motocarri)

Manutenzione ordinaria cimitero (pulizia, gestione tumulazioni, ecc..)

Infrastrutture in concessione (autorizzazione opere e controllo):

- Reti tecnologiche: impianti idrici, fognanti, rete gas ecc.

VI SETTORE

POLIZIA LOCALE

Servizio Polizia Locale

- Controllo traffico, viabilità e mobilità
- Progetto e gestione Piano Urbano del traffico
- Segnaletica orizzontale, verticale e impianti semaforici
- Cartellonistica ed impianti pubblicitari
- Infortunistica
- Servizio informativo videosorveglianza
- Sala operativa protezione civile
- Contravvenzioni
- Albo Pretorio
- Controllo trasporto pubblico

- Polizia Amministrativa e annonaria
- Randagismo
- Coordinamento piano neve
- Autorizzazioni uso suolo pubblico, passi carrai, accessi

Autoparco (Fiat Panda, Fiat Tipo, scuolabus)

Servizio di controllo del territorio

- Vigilanza:

Ecologica

Edilizia

- Polizia Giudiziaria

Comune di
Fara Gera D'Adda
Provincia di Bergamo

**IMPOSTAZIONE METODOLOGICA E OPERATIVA
DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE**

1. LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE COME OBIETTIVO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE

La normativa contrattuale fornisce nuovi e importanti strumenti di organizzazione e di gestione delle risorse umane negli Enti Locali e in questo senso rappresenta una tappa cruciale del percorso di modernizzazione del sistema delle autonomie locali avviato con la riforma Bassanini.

L'Amministrazione Comunale di Fara Gera D'Adda intende cogliere appieno le opportunità aperte dal contratto, assumendo tutte le responsabilità che ne derivano e dedicando un impegno sempre più attento e coerente all'obiettivo della valorizzazione delle risorse umane che operano in Comune. Tale valorizzazione rappresenta infatti un passaggio decisivo per il miglioramento del funzionamento delle strutture comunali e conseguentemente per il miglioramento dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Gli spazi aperti dai nuovi CCNL in tema di mansioni, retribuzioni e carriere impongono all'Ente la necessità di dotarsi di adeguati strumenti di gestione del personale, in assenza dei quali la gestione dei percorsi di sviluppo e retribuzione sarà inevitabilmente affidata ad automatismi più o meno razionali, sempre meno accettabili dati i costi e il disconoscimento delle professionalità.

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE COME LEVA DECISIVA PER LA GESTIONE E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Il sistema di valutazione costituisce lo strumento basilare del nuovo modello di gestione dell'organizzazione e di gestione delle risorse umane, e in quanto tale dovrà assumere sempre maggiore rilevanza nelle politiche gestionali del Comune. Oggi con il nuovo CCNL i sistemi permanenti di valutazione sono richiesti in relazione ad una pluralità di scopi, con diversi oggetti di valutazione in diversi orientamenti temporali. E' richiesta una valutazione di lungo periodo finalizzata alla progressione economica orizzontale, vale a dire ad una quota di stipendio fondamentale, nonché una valutazione di breve periodo relativa alla prestazione annuale finalizzata ad una quota di retribuzione di merito a carattere variabile.

Tecnicamente, lo sforzo in atto è quello di progettare un sistema di valutazione che sia:

- ancorato ai profili professionali e quindi ritagliato su misura rispetto alle diverse "professioni";
- articolato su elementi tesi a valutare le competenze delle persone al fine di verificare in modo adeguato la loro maggiore capacità di fornire prestazioni di più elevato contenuto rispetto ad altri colleghi;
- focalizzato sulla valutazione dei risultati individuali al fine di erogare quote di retribuzione di risultato.

Tenuto conto della grande valenza innovativa di un sistema di valutazione, la sua applicazione non potrà tuttavia non seguire criteri di:

- ✓ gradualità;
- ✓ sperimentabilità,

in una logica di adattamento e miglioramento progressivo, sostenuta da attenti meccanismi di verifica e di monitoraggio. A questo fine, l'Amministrazione propone la costituzione di una sede di confronto Amministrazione – R.S.U. che segua tutto il percorso applicativo e – sulla base dei risultati raggiunti e dei problemi via via emersi – individui le proposte e gli aggiustamenti più adeguati.

Le finalità che l'Amministrazione attribuisce al nuovo sistema di valutazione sono molteplici:

- ✓ orientare – attraverso la definizione anticipata dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi – il lavoro di tutto il personale comunale con l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva delle performance comunali e di stimolare l'orientamento al raggiungimento dei risultati;
- ✓ riconoscere – attraverso la valutazione delle prestazioni individuali e collettive – il "merito" dei singoli e dei gruppi di lavoro e collegare la retribuzione all'impegno e ai risultati raggiunti, dando coerenza e eleggibilità alle differenziazioni retributive;

- ✓ sopportare – attraverso i risultati della valutazione delle prestazioni – la gestione della progressione economica orizzontale;
- ✓ aiutare i singoli lavoratori e le singole lavoratrici a identificare i punti forti e i punti deboli della propria prestazione lavorativa e orientarne il percorso di crescita professionale;
- ✓ indirizzare – attraverso il confronto tra il modello di competenze esistente che emerge dalle valutazioni e quello richiesto per far fronte al nuovo ruolo del Comune – la progettazione dei piani di formazione del personale comunale;
- ✓ esplicitare – attraverso la graduazione delle posizioni apicali e delle posizioni organizzative – il modello organizzativo a tendere del Comune e collegare la retribuzione a criteri trasparenti di valutazione delle diverse posizioni di responsabilità.

Inteso in questa accezione, il sistema di valutazione del Comune comprende due componenti:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • la valutazione delle prestazioni, della generalità del personale • la gestione della progressione retributiva orizzontale |
|--|

3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La valutazione delle prestazioni come sistema universale, permanente, trasparente, condiviso, equo.

L'Amministrazione intende ancorare la progettazione e la gestione del sistema di valutazione a cinque criteri:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>l'universalità</u>, nel senso che il sistema deve essere applicato alla generalità delle risorse umane comunali e deve utilizzare metodologie e logiche comuni, ancorché diversamente declinate per le varie categorie di personale. L'elezione diretta del Sindaco, con la valutazione dei cittadini sull'operato complessivo del mandato, chiude il circuito e rende esplicita la responsabilità di ciascun soggetto nei confronti dei risultati della propria attività; • <u>la permanenza</u>, nel senso che il sistema deve diventare una metodologia permanente di gestione organizzativa e delle risorse umane e un canale permanente di interlocuzione tra valutatore e valutato; • <u>la trasparenza</u>, sia della metodologia sia dei criteri sia dell'intero percorso di valutazione, attraverso una attenta e rigorosa gestione dei processi di comunicazione da parte di tutti i soggetti coinvolti; • <u>la condivisione e il coinvolgimento</u>, sia nella fase di progettazione che in quella di applicazione, in modo da rendere effettivo l'obiettivo di fare della valutazione non uno strumento di controllo fiscale ma un fondamentale meccanismo di apprendimento individuale e collettivo; • <u>l'equità e la parità di opportunità</u>, nel senso che i criteri, ma anche le procedure di gestione del sistema, devono essere tali da garantire la sostanziale equità delle valutazioni, una sostanziale convergenza degli stili e dei "metri di misura" dei diversi soggetti valutatori e un'altrettanta sostanziale parità di opportunità tra uomini e donne. |
|---|

I valori individuali come assi intrecciati della valutazione

Uno degli obiettivi della valutazione è quello di sollecitare contemporaneamente:

- sia l'impegno personale di ciascuno verso obiettivi di miglioramento della prestazione individuale;

- sia l'impegno di gruppo verso il miglioramento dei risultati complessivi del lavoro di tutti, una maggiore cooperazione ed un più diffuso senso di appartenenza alla propria area organizzativa e più in genere al Comune di Fara ed una più accentuata identificazione con i suoi obiettivi di servizio alla comunità.

La valutazione delle prestazioni individuali del personale

La valutazione delle prestazioni individuali risponde, secondo il nuovo contratto, a due finalità principali:

- è uno degli elementi che contribuisce alla gestione della progressione economica orizzontale;
- dà luogo al riconoscimento del premio di produttività annuale.

Poiché il sistema di valutazione delle prestazioni individuali ha un forte impatto non solo sugli aspetti retributivi ma anche sugli aspetti motivazionali e di apprendimento di tutto il personale, nella proposta dell'Amministrazione il processo attraverso cui avviene la valutazione è altrettanto importante della definizione dei criteri a cui ancorarla.

Il processo di valutazione prevede per tutti i dipendenti, compresi i responsabili, il seguente momento formale di interlocuzione tra valutato e valutatore:

- il momento della verifica e dell'esplicitazione della valutazione, con lo scopo di orientare il percorso di miglioramento del valutato.

Il seguente quadro riassume gli elementi fondamentali del sistema di valutazione delle prestazioni individuali:

Valutato	Responsabile della valutazione
Responsabili di Servizio	Il Direttore Generale sentito il Nucleo di Valutazione
Generalità del Personale	I responsabili di servizio sentito il Nucleo di valutazione

La valutazione si baserà su strumenti strutturati, ed in particolare su una scheda di valutazione.

L'impianto generale della Scheda è lo stesso per tutte le categorie professionali:

per assicurare una corretta corrispondenza della valutazione con la tipologia delle attività svolte, sono tuttavia previste tre diverse declinazioni della Scheda rispettivamente per le categorie A e B, C, D, (rinvio alle schede allegate).

La Scheda base individua una serie di indicatori, riconducibili a quattro grandi aree di capacità, ciascuna delle quali può avere quattro diversi livelli di intensità corrispondenti a altrettanti livelli di copertura. L'uso di descrittori qualitativi delle diverse intensità (che identificano il comportamento organizzativo prevalente) in luogo delle scale tradizionali (da 1 a 4 oppure da basso a alto, eccetera) risponde a tre esigenze importanti:

- facilitare l'omogeneità della valutazione tra i diversi valutatori;
- dare trasparenza alla valutazione;
- evitare – o quanto meno ridurre – i “tranelli” del pregiudizio e “dell'effetto alone” che si annidano in ogni sistema di valutazione.

Le aree di capacità (il riferimento è alle capacità concretamente dimostrate nell'ambito lavorativo) su cui sarà articolata la valutazione delle prestazioni sono le seguenti:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>le capacità realizzative e operative</u>, intese come capacità di realizzare gli obiettivi o i compiti concordati, rispettare i tempi fissati, controllare l'efficienza e la qualità del lavoro, sostenere particolari carichi di lavoro; • <u>le capacità di servizio</u>, intese come capacità di relazione e di ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna, come capacità di cooperazione e di integrazione |
|---|

all'interno della struttura comunale e come capacità di adattamento alle esigenze dell'organizzazione e ai suoi cambiamenti;

- le capacità di apprendimento, intese come capacità di accrescere e utilizzare le proprie conoscenze e ad attivarle per le diverse situazioni di lavoro;
- le capacità gestionali (esclusivamente per responsabili di servizio), intese come capacità di assumersi la cura della crescita professionale dei collaboratori, di operare con autonomia nello svolgimento delle proprie attività, di programmare e monitorare il lavoro proprio e degli altri in vista del raggiungimento degli obiettivi fissati.

Il premio di produttività individuale spettante a ciascuno sarà correlato al punteggio ottenuto nella valutazione. In coerenza con le finalità del sistema e le indicazioni del contratto, è predeterminata una soglia minima di accesso al compenso incentivante individuale: punteggi inferiori non daranno diritto ad alcuna retribuzione premiante.

In particolare, si indica in 18 punti tale soglia minima. Al punteggio massimo, pari a 72 punti, corrisponderà la cifra massima percepibile: per i punteggi intermedi compresi tra 18 e 72 il compenso sarà determinato in proporzione al punteggio conseguito.

A sua volta, il valore massimo del premio riconoscibile dipenderà:

- dalla quota assegnata all'incentivazione individuale;
- dalla sua ripartizione per il numero delle risorse in forza, tenuto conto dei relativi livelli professionali e del grado di differenziazione retributiva tra i livelli che si intende applicare.

Residui di budget non utilizzati nell'anno rimangono nella disponibilità del settore interessato per:

- essere utilizzati nell'anno successivo ovvero
- essere ripartiti proporzionalmente tra i premiati nello stesso anno.

La valutazione delle prestazioni individuali dei responsabili di servizio

Allo stato attuale due sono gli assi a cui si intende ancorare la valutazione delle prestazioni individuali:

1. l'asse del rapporto obiettivi/risultati, per rafforzare la responsabilità dei responsabili di servizio nell'attuazione effettiva degli indirizzi concordati con gli organi di direzione politica (in fase di prima applicazione si pensa di attribuire a questo asse un peso pari al 50% del punteggio totale, con l'intendimento di aumentarlo man mano che crescerà la capacità del sistema comunale complessivo di definire obiettivi sufficientemente chiari e misurabili),
2. l'asse dei comportamenti organizzativi, per rafforzare la diffusione di comportamenti manageriali adeguati alle nuove responsabilità gestionali (in fase di prima applicazione, restante 50%).

Gli obiettivi oggetto della valutazione saranno individuati con riferimento ai progetti e/o alle attività più rilevanti contenuti nel PEG.

E' inoltre prevista la possibilità di una riparametrazione nel corso dell'anno (a conclusione del primo semestre) per tenere conto delle eventuali variazioni del contesto.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la valutazione si baserà su una serie di indicatori raggruppati in tre grandi categorie di capacità proprie del ruolo manageriale:

- capacità organizzative
- capacità gestionali
- capacità di relazione

Come per la valutazione individuale del resto del personale, anche in questo caso a ciascun indicatore corrispondono quattro livelli di intensità, declinati attraverso altrettanti descrittori (rinvio alla scheda di valutazione allegata).

Per quanto riguarda entrambi gli assi, la valutazione sarà effettuata dal Direttore Generale sentito il Nucleo di Valutazione.

Il punteggio ottenuto da ciascun responsabile sarà costituito dalla somma dei punteggi ottenuti sui due assi.

Le regole generali di gestione sono le seguenti:

- un punteggio inferiore al 30% del massimo punteggio ottenibile dà luogo ad una valutazione negativa, con le conseguenze previste in proposito dalla normativa vigente;
- l'accesso all'indennità di risultato è posizionato al 50% del punteggio massimo ottenibile;
- tra il 30 e il 50% non si dà luogo né ad una valutazione negativa né all'indennità
- per i punteggi superiori al 50%, l'indennità viene calcolata in proporzione al punteggio ottenuto (con una logica punto-a-punto o per fasce).

4. LA GESTIONE DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

La progressione economica costituisce una delle novità più significative della nuova normativa contrattuale, che permette finalmente il superamento di molti vincoli della gestione delle carriere del personale comunale.

Con il meccanismo della “carriera retributiva” l'Amministrazione può riconoscere adeguatamente la professionalità del personale senza entrare nel vecchio reticolo delle qualifiche funzionali.

Per questa ragione l'Amministrazione intende utilizzare a pieno, ovviamente nei limiti delle risorse disponibili, questa nuova leva, facendone uno strumento centrale della politica del personale, in una logica che vede intrecciate autonomia e responsabilità.

Va aggiunto che per una corretta gestione del sistema di progressione interna al sistema di classificazione del personale, così come definito dal CCNL, vi è la necessità di passare da una logica classica basata sulla gestione per mansioni ad una basata sulla gestione per competenze.

Nella gestione per mansioni il focus della progettazione organizzativa e del profilo professionale è sulla organizzazione e sul job, il quale è predefinito e relativamente rigido; inoltre la retribuzione dipende dal peso della posizione.

Al contrario la gestione per competenze focalizza l'attenzione sulla persona e sulle sue capacità e conoscenze. Conseguentemente il job è inteso in senso dinamico ed evolutivo, come nelle professioni, e la retribuzione dipende dalle competenze e dal valore generale della persona.

I criteri per la gestione delle progressione orizzontale

I macrocriteri individuati per l'accesso alla progressione economica sono gli stessi per tutti i passaggi anche se saranno declinati e pesati diversamente in relazione al diverso contenuto professionale dei profili interessati. Essi sono:

- i risultati della valutazione delle prestazioni individuali, sia con riguardo ai risultati complessivi sia con riguardo ai risultati ottenuti in relazione a specifici indicatori individuati in funzione dei contenuti dei diversi livelli professionali. In particolare:
 1. l'attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro e la flessibilità operative per i passaggi delle categorie A,B e C;
 2. l'orientamento all'utente interno ed esterno e la capacità di adeguamento ai cambiamenti per la categoria D e quadri;
- l'arricchimento professionale, derivante sia da esperienze dimostrate di temporanea sostituzione di colleghi di categoria equivalente con diverso profilo professionale o di esercizio temporaneo di mansioni superiori, sia da ampliamento dei contenuti lavorativi conseguente a progetti di

riorganizzazione degli uffici e dei servizi, sia dagli elementi desumibili da un esame complessivo del curriculum professionale prodotto dal dipendente;

- l'esperienza acquisita nella posizione economica ricoperta, confermata da una continuità di valutazioni positive nel corso degli ultimi anni ;
- i crediti formativi maturati nell'anno, attraverso l'efficace partecipazione ad iniziative di formazione. I corsi di formazione e di aggiornamento costituiranno, a tutti gli effetti, per il singolo dipendente, titoli di servizio. In particolare, la formazione viene registrata nel fascicolo personale come "curriculum". All'interno di quest'ultimo rientrano seminari, incontri, convegni, ecc. Tali attività ("curriculum"), complessivamente considerate, sono fatte oggetto di valutazione da parte dell'Ufficio Personale, sentito il parere del Responsabile competente, e alle stesse viene assegnato un credito formativo corrispondente. Tale credito può essere utilizzato per la progressione orizzontale o verticale, ma non per entrambe nello stesso periodo di riferimento.

La tabella che segue illustra i criteri a cui si propone di ancorare la progressione orizzontale di carriera e la loro pesatura.

Categoria	Arricchimento professionale Esperienza acquisita	Formazione	Valutazione complessiva delle prestazioni individuali nel -l'anno	Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro (indicatore B scheda relativa)	Flessibilità operativa (indicatore F scheda relativa)	Orientamento all'utente esterno e interno (indicatore D scheda relativa)	Capacità di adeguamento ai cambiamenti (indicatore F scheda relativa)
A1 / A2	40	10	30	10	10		
A2 / A3	40	10	30	10	10		
A3 / A4	40	10	30	10	10		
B1 / B2	30	10	40	10	10		
B2 / B3	30	10	40	10	10		
B3 / B4	30	10	40	10	10		
B4 / B5	30	10	40	10	10		
B5 / B6	30	10	40	10	10		
C1 / C2	25	10	45	10	10		
C2 / C3	25	10	45	10	10		
C3 / C4	25	10	45	10	10		
D1 / D2	20	10	50			10	10
D2 / D3	20	10	50			10	10
D3 / D4	20	10	50			10	10
D4 / D5	20	10	50			10	10

Le modalità applicative

Il processo applicativo prevede i seguenti passi:

1. preventivamente si provvede alla ripartizione delle risorse da destinare alla progressione economica;
2. il punteggio attribuito a ciascun lavoratore/ lavoratrice è il risultato dei valori specifici ottenuti per ciascuno degli indicatori individuati, ponderati in ragione del relativo peso ;
3. per quanto riguarda il valore da assegnare a ciascun indicatore , si fa riferimento alle seguenti regole:
4.
 - ✓ l'arricchimento professionale e l'esperienza acquisita sono valutati dal responsabile competente, d'intesa con l'Ufficio Personale, secondo quattro livelli:

Valutazione	Punteggio %
Arricchimento/esperienza irrilevante	Punti zero
Arricchimento/esperienza poco rilevante	30% del punteggio max
Arricchimento/esperienza rilevante	70% del punteggio max
Arricchimento/esperienza molto rilevante	100% del punteggio max

✓ la formazione professionale è valutata dall'Ufficio Personale. Il punteggio massimo viene attribuito qualora il lavoratore o la lavoratrice abbia partecipato con efficacia e continuità a tutte le iniziative formative promosse e/o autorizzate dall'Amministrazione. Livelli di partecipazione inferiori danno luogo a punteggi proporzionalmente ridotti;

✓ il punteggio per i risultati complessivi dalla valutazione delle prestazioni (individuali) è attribuito secondo cinque fasce di risultato:

Valutazione	Punteggio %
Sotto la soglia minima per accedere al premio di produttività	Punteggio zero
Fascia tra 18 e 72	Punteggio proporzionale
Valutazione massima	100% del punteggio max

5. il punteggio per i risultati ottenuti sui singoli indicatori della valutazione delle prestazioni è assegnato secondo le seguenti modalità:

Valutazione	Punteggio %
Livello 1	Punti zero
Livello 2	30% del punteggio totale attribuito all'indicatore
Livello3	70% del punteggio totale attribuito all'indicatore
Livello4	100% del punteggio totale attribuito all'indicatore

6. una volta costruite le graduatorie per ciascuna categoria, verranno definiti i passaggi secondo l'ordine ottenuto, sulla base delle risorse disponibili. In caso di parità, la selezione definitiva terrà conto della posizione in graduatoria nell'anno precedente. In sede di prima applicazione, in caso di parità si terrà conto dell'anzianità nella posizione;
7. nel caso in cui, per mancanza di candidature dotate dei requisiti richiesti, non si possa riconoscere – per alcune posizioni o per alcune categorie – la totalità dei passaggi previsti, le

somme corrispondenti ai passaggi non riconosciuti verranno accantonate per l'anno successivo per la medesima finalità.

8. le selezioni sarà svolta di norma con riferimento al 31 dicembre di ogni anno e sarà resa pubblica entro il 31 marzo dell'anno successivo.

7. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE COME GARANTE DELL'INTERO SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione svolgerà il ruolo di presidio dell'intero processo valutativo e sarà l'organo responsabile nel dirimere eventuali ricorsi e situazioni di conflitto: in particolare il dipendente che reputi slealmente applicato nei suoi confronti il sistema di valutazione ha diritto a sottoporre il suo caso al Nucleo di Valutazione, che deve rispondere entro 45 giorni.

Più in generale, soprattutto nelle fasi di prima applicazione, il Nucleo si impegnerà ad organizzare momenti dedicati alla diffusione delle informazioni e all'illustrazione del nuovo sistema nei confronti della generalità del personale. L'obiettivo è quello di rispettare quei criteri di trasparenza e conoscenza dei meccanismi che sono essenziali per garantirne l'accettazione e quindi l'efficacia.

ALLEGATI

Valutazione delle prestazioni del personale:

- scheda di valutazione individuale (personale di categoria A-B)
- scheda di valutazione individuale (personale di categoria C)
- scheda di valutazione individuale (personale di categoria D)

Valutazione delle prestazioni dei responsabili di servizio

- scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

(personale di categoria A-B)

Indicazioni e punti di attenzione per la compilazione

Il punteggio da assegnare alla *prestazione* della persona valutata dovrà tenere conto delle seguenti indicazioni:

- si valuta la prestazione lavorativa e non la persona nella sua interezza
- i descrittori vanno letti alla luce del contesto operativo e dell'attività specifica svolta dalla persona valutata
- per ogni *item* vengono individuati quattro livelli di intensità: sarà scelto (ponendo una crocetta) il livello che maggiormente rappresenta i comportamenti prevalenti del valutato con riferimento all'anno in corso

SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

(personale di categoria A-B)

DATI GENERALI

Settore: _____

Servizio: _____

Ufficio: _____

Dipendente: _____

Categoria: _____

Periodo: _____

INDICATORI	PES O	1	2	3	4
CAPACITA' REALIZZATIVE E OPERATIVE					
Tensione al risultato, attraverso il rispetto dei tempi e dei compiti assegnati	3	Ha rispettato raramente i tempi e raramente ha portato a termine ciò che gli è stato assegnato	Ha generalmente portato a termine i propri compiti nel tempo stabilito, ma con notevole discontinuità	Ha mostrato continuità ed efficienza nel rispettare tempi e risultati	E' stato/a affidabile ed è andato/a oltre le consegne, cercando di ottimizzare tempi e risultati che puntualmente ha conseguito
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro: impegno ad utilizzare il tempo in modo efficiente e a controllare la qualità del proprio lavoro	3	Ha mostrato scarsa efficienza nella gestione del tempo; raramente ha mostrato interesse al risultato e alla qualità del lavoro prodotto	Non sempre è stato/a preciso/a, mostrando discontinuità nell'efficienza e nel controllare la qualità del proprio lavoro	Si è organizzato/a in modo soddisfacente con continuità, e ha controllato con regolarità la qualità del proprio lavoro	Ha ricercato elevati livelli qualitativi delle proprie prestazioni; ha utilizzato tempo e risorse nel modo migliore
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività: capacità di lavorare senza stretta supervisione, e attitudine ad essere propositivi nella risoluzione di nuovi problemi	2	Ha svolto i propri compiti solo nell'ambito della stretta routine; raramente è stato in grado di affrontare imprevisti anche	Ha mostrato una limitata autonomia nello svolgere la propria attività; in presenza di variazioni spesso	Ha svolto con autonomia i suoi compiti; è stato in grado di gestire da solo nuovi problemi di piccola entità	Ha dimostrato di possedere un buon grado di autonomia di azione e di giudizio; è stato propositivo ed efficace nella

		modesti con autonomia	ha richiesto l'intervento del superiore		risoluzione di nuovi problemi
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
CAPACITA' DI SERVIZIO					
Orientamento all'utente intero (altri uffici e altri colleghi) e esterno: indica la capacità di relazione, l'ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna e la disponibilità a soddisfarle nel modo adeguato	3	Generalmente è stato/a poco disponibile e ha mostrato poca attenzione alle esigenze e alle richieste dell'utente sia interno che esterno	Si è dimostrato/a cortese, disposto/a a collaborare e a dare informazioni senza, tuttavia, andare oltre quanto richiesto	Ha interpretato correttamente le esigenze dell'utente attivandosi per offrire un servizio adeguato e verificandone la soddisfazione finale	Ha assunto responsabilità in prima persona per soddisfare quanto richiesto dall'utente e dove possibile ha cercato di dare valore aggiunto
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Cooperazione/collaborazione all'interno dell'ufficio/settore: disponibilità a lavorare con i colleghi, a scambiare informazioni e a integrare le competenze in un clima di collaborazione	2	Ha mostrato difficoltà a lavorare con gli altri anche all'interno del suo gruppo, comportandosi in modo individualistico	E' riuscito a lavorare solo con le persone del suo gruppo dietro sollecitazione	Ha dimostrato un generale atteggiamento di apertura e collaborazione con i colleghi all'interno e all'esterno dell'ufficio	Si è spesso fatto/a promotore/trice della collaborazione con gli altri, mettendo a disposizione le informazioni e cercando soluzioni ai problemi insieme ai propri colleghi e a quelli di altri uffici
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
Flessibilità operativa: capacità di adeguarsi alle esigenze operative	3	Ha mostrato scarsa disponibilità ad adeguarsi alle esigenze operative dell'attività lavorativa	Si è rilevato/a disponibile ad adeguarsi ad esigenze operative in presenza di pressioni esterne	Si è mostrato/a disponibile al cambiamento modificando il proprio atteggiamento spontaneamente e	Ha compreso velocemente le nuove esigenze e vi si è saputo/a adattare considerandole parte delle responsabilità verso l'organizzazione
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
CAPACITA' DI MIGLIORAMENTO DELLE CONOSCENZE					
Tendenza ad attivarsi per migliorare le proprie conoscenze: capacità di utilizzare ed accrescere le proprie conoscenze e ad attivarle per le diverse situazioni di lavoro	2	Raramente si è attivato/a per migliorare le proprie conoscenze	Ha applicato le proprie conoscenze al lavoro e quando sollecitato/a ha cercato di migliorarle	Ha usato in modo adeguato le proprie conoscenze, e si è spesso attivato/a per accrescerle	Ha mostrato miglioramento e apprendimento continuo e ha adattato brillantemente le conoscenze ad ogni situazione lavorativa
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO 18 – MASSIMO 72

Osservazioni aggiuntive del responsabile della valutazione

Osservazioni del valutato

Aree di miglioramento

Firma del responsabile di valutazione

Firma del valutato

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

(personale di categoria C)

Indicazioni e punti di attenzione per la compilazione

Il punteggio da assegnare alla *prestazione* della persona valutata dovrà tenere conto delle seguenti indicazioni:

- si valuta la prestazione lavorativa e non la persona nella sua interezza
- i descrittori vanno letti alla luce del contesto operativo e dell'attività specifica svolta dalla persona valutata
- per ogni *item* vengono individuati quattro livelli di intensità: sarà scelto (ponendo una crocetta) il livello che maggiormente rappresenta i comportamenti prevalenti del valutato con riferimento all'anno in corso

SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

(personale di categoria C)

DATI GENERALI

Settore: _____

Servizio: _____

Ufficio: _____

Dipendente: _____

Categoria: _____

Periodo: _____

INDICATORI	PES O	1	2	3	4
CAPACITA' REALIZZATIVE E OPERATIVE					
Tensione al risultato, attraverso il rispetto dei tempi e dei compiti assegnati	3	Ha rispettato raramente i tempi e raramente ha portato a termine ciò che gli è stato assegnato	Ha generalmente portato a termine i propri compiti nel tempo stabilito, ma con notevole discontinuità	Ha mostrato continuità ed efficienza nel rispettare tempi e risultati	E' stato/a affidabile ed è andato/a oltre le consegne, cercando di ottimizzare tempi e risultati che puntualmente ha conseguito
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro: impegno ad utilizzare il tempo in modo efficiente e a controllare la qualità del proprio lavoro	3	Ha mostrato scarsa efficienza nella gestione del tempo; raramente ha mostrato interesse al risultato e alla qualità del lavoro prodotto	Non sempre è stato/a preciso/a, mostrando discontinuità nell'efficienza e nel controllare la qualità del proprio lavoro	Si è organizzato/a in modo soddisfacente con continuità, e ha controllato con regolarità la qualità del proprio lavoro	Ha ricercato elevati livelli qualitativi delle proprie prestazioni; ha utilizzato tempo e risorse nel modo migliore
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività: capacità di lavorare senza stretta supervisione, e attitudine ad essere propositivi nella risoluzione di nuovi problemi	2	Ha svolto i propri compiti solo nell'ambito della stretta routine; raramente è stato in grado di affrontare imprevisi anche modesti con autonomia	Ha mostrato una limitata autonomia nello svolgere la propria attività; in presenza di variazioni spesso ha richiesto l'intervento del superiore	Ha svolto con autonomia i suoi compiti; è stato in grado di gestire da solo nuovi problemi di piccola entità	Ha dimostrato di possedere un buon grado di autonomia di azione e di giudizio; è stato propositivo ed efficace nella risoluzione di nuovi problemi

Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
CAPACITA' DI SERVIZIO					
Orientamento all'utente intero (altri uffici e altri colleghi) e esterno: indica la capacità di relazione, l'ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna e la disponibilità a soddisfarle nel modo adeguato	3	Generalmente è stato/a poco disponibile e ha mostrato poca attenzione alle esigenze e alle richieste dell'utente sia interno che esterno	Si è dimostrato/a cortese, disposto/a a collaborare e a dare informazioni senza, tuttavia, andare oltre quanto richiesto	Ha interpretato correttamente le esigenze dell'utente attivandosi per offrire un servizio adeguato e verificandone la soddisfazione finale	Ha assunto responsabilità in prima persona per soddisfare quanto richiesto dall'utente e dove possibile ha cercato di dare valore aggiunto
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Cooperazione/collaborazione all'interno dell'ufficio/settore: disponibilità a lavorare con i colleghi, a scambiare informazioni e a integrare le competenze in un clima di collaborazione	3	Ha mostrato difficoltà a lavorare con gli altri anche all'interno del suo gruppo, comportandosi in modo individualistico	E' riuscito a lavorare solo con le persone del suo gruppo dietro sollecitazione	Ha dimostrato un generale atteggiamento di apertura e collaborazione con i colleghi all'interno e all'esterno dell'ufficio	Si è spesso fatto/a promotore/trice della collaborazione con gli altri, mettendo a disposizione le informazioni e cercando soluzioni ai problemi insieme ai propri colleghi e a quelli di altri uffici
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Flessibilità operativa: capacità di adeguarsi alle esigenze operative	2	Ha mostrato scarsa disponibilità ad adeguarsi alle esigenze operative dell'attività lavorativa	Si è rilevato/a disponibile ad adeguarsi ad esigenze operative in presenza di pressioni esterne	Si è mostrato/a disponibile al cambiamento modificando il proprio atteggiamento spontaneamente e	Ha compreso velocemente le nuove esigenze e vi si è saputo/a adattare considerando parte delle responsabilità verso l'organizzazione
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
CAPACITA' DI MIGLIORAMENTO DELLE CONOSCENZE					
Tendenza ad attivarsi per migliorare le proprie conoscenze: capacità di utilizzare ed accrescere le proprie conoscenze e ad attivarle per le diverse situazioni di lavoro	2	Raramente si è attivato/a per migliorare le proprie conoscenze	Ha applicato le proprie conoscenze al lavoro e quando sollecitato/a ha cercato di migliorarle	Ha usato in modo adeguato le proprie conoscenze, e si è spesso attivato/a per accrescerle	Ha mostrato miglioramento e apprendimento continuo e ha adattato brillantemente le conoscenze ad ogni situazione lavorativa
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO 18 – MASSIMO 72

Osservazioni aggiuntive del responsabile della valutazione

Osservazioni del valutato

Aree di miglioramento

Firma del responsabile di valutazione

Firma del valutato

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

(personale di categoria D)

Indicazioni e punti di attenzione per la compilazione

Il punteggio da assegnare alla *prestazione* della persona valutata dovrà tenere conto delle seguenti indicazioni:

- si valuta la prestazione lavorativa e non la persona nella sua interezza
- i descrittori vanno letti alla luce del contesto operativo e dell'attività specifica svolta dalla persona valutata
- per ogni *item* vengono individuati quattro livelli di intensità: sarà scelto (ponendo una crocetta) il livello che maggiormente rappresenta i comportamenti prevalenti del valutato con riferimento all'anno in corso

SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

(personale di categoria D)

DATI GENERALI

Settore: _____

Servizio: _____

Ufficio: _____

Dipendente: _____

Categoria: _____

Periodo: _____

INDICATORI	PES O	1	2	3	4
CAPACITA' REALIZZATIVE E OPERATIVE					
Tensione al risultato, attraverso il rispetto dei tempi e degli obiettivi assegnati	3	Ha rispettato raramente i tempi e raramente ha portato a termine ciò che gli è stato assegnato	Gli obiettivi prefissati sono stati solo parzialmente raggiunti nel tempo stabilito	Ha mostrato continuità ed efficienza nel rispettare tempi e raggiungere gli obiettivi prefissati	Ha mostrato grande affidabilità ed è andato/a oltre le consegne, cercando di ottimizzare tempi e risultati che puntualmente ha conseguito
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro: impegno a ridurre l'incertezza attraverso il monitoraggio, il controllo e la messa in opera di sistemi ben definiti e organizzati	2	Ha mostrato scarsa efficienza nella gestione del tempo; e insufficiente interesse al risultato e alla qualità del lavoro prodotto	Non sempre è stato/a preciso/a, mostrando discontinuità nell'efficienza e nel controllare la qualità del proprio lavoro	Si è organizzato/a in modo soddisfacente con continuità, e ha controllato con regolarità la qualità del proprio lavoro	Ha ricercato elevati livelli qualitativi delle proprie prestazioni e di quelle dei collaboratori; ha utilizzato tempo e risorse nel modo migliore
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro; capacità di motivare i propri collaboratori/trici e capacità nel saperli valutare	3	Ha mostrato scarsa efficacia nel coordinamento e nella divisione del lavoro; non sempre è stato/a in grado di	La gestione del coordinamento e della divisione del lavoro è stata sufficientemente adeguata alle esigenze, così	Ha mostrato capacità superiori alla media nel coordinare le proprie risorse, mostrando efficacia nel	Ha saputo gestire i propri collaboratori con grande efficacia, valorizzando le attitudini personali; ha mostrato elevate

		coinvolgere e motivare i propri collaboratori	come l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione delle risorse	coinvolgere e motivarle	capacità relazionali nel motivare e valutare
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
CAPACITA' DI SERVIZIO					
Orientamento all'utente intero (altri uffici e altri colleghi) e esterno: indica la capacità di relazione, l'ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna e la disponibilità a soddisfarle nel modo adeguato	2	Generalmente è stato/a poco disponibile e ha mostrato poca attenzione alle esigenze e alle richieste dell'utente sia interno che esterno	Si è dimostrato/a cortese, disposto/a a collaborare e a dare informazioni senza, tuttavia, andare oltre quanto richiesto	Ha interpretato correttamente le esigenze dell'utente attivandosi per offrire un servizio adeguato e verificandone la soddisfazione finale	Ha assunto responsabilità in prima persona per soddisfare quanto richiesto dall'utente e dove possibile ha cercato di dare valore aggiunto
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
Promozione dell'integrazione e cooperazione/collaborazione all'interno del settore e dell'intero ente: disponibilità a lavorare con i colleghi, a scambiare informazioni e a integrare le competenze	2	Ha mostrato difficoltà a lavorare con gli altri e a scambiare informazioni, comportandosi in modo individualistico	E' riuscito a lavorare solo con le persone del suo gruppo	Ha dimostrato un generale atteggiamento di apertura e collaborazione con i colleghi e i collaboratori all'interno e all'esterno del settore di appartenenza	Si è spesso fatto/a promotore/trice della collaborazione con gli altri, mettendo a disposizione le informazioni e cercando di soluzioni ai problemi insieme ai propri colleghi e a quelli di altri uffici
Punteggio		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8
Capacità e flessibilità nella gestione del cambiamento e disponibilità ad adattarsi a lavorare efficacemente in contesti diversi	3	Ha mostrato scarsa disponibilità a modificare il proprio approccio al lavoro e resistenza ai cambiamenti	Ha accettato il cambiamento in modo passivo, ma si è rivelato disponibile in presenza di pressioni esterne a modificare il proprio approccio	Ha lavorato con efficacia in situazioni e contesti differenti e si è mostrato disponibile al cambiamento	Ha compreso velocemente i cambiamenti e vi si è saputo/a adattare considerandoli parte delle responsabilità verso l'organizzazione, modificando il proprio atteggiamento spontaneamente
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12
CAPACITA' DI MIGLIORAMENTO DELLE CONOSCENZE					
Tendenza ad attivarsi per migliorare le proprie conoscenze: capacità di utilizzare ed accrescere le proprie conoscenze e ad	3	Raramente si è attivato/a per migliorare le proprie conoscenze	Ha applicato le proprie conoscenze al lavoro e quando	Ha usato in modo adeguato le proprie conoscenze, e si è spesso	Ha mostrato miglioramento e apprendimento continuo e ha adattato

attivarle per le diverse situazioni di lavoro			sollecitato/a ha cercato di migliorarle	attivato/a per accrescerle	brillantemente le conoscenze ad ogni situazione lavorativa
Punteggio		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 12

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO 18 – MASSIMO 72

Osservazioni aggiuntive del responsabile della valutazione

Osservazioni del valutato

Aree di miglioramento

Firma del responsabile di valutazione

Firma del valutato

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

DATI GENERALI

Settore: _____

Responsabile: _____

Periodo: _____

INDICATORI	1	2	3	4
Capacità organizzative				
Capacità di programmazione e controllo (con particolare attenzione agli aspetti del controllo di gestione)	Ha mostrato difficoltà nella programmazione e nel controllo della propria attività e di quella del proprio settore	Ha saputo applicare la programmazione e il controllo dell'attività lavorativa in situazioni poco complesse	E' stato/a in grado di coordinare le attività del proprio settore anche in situazioni particolarmente turbolente	Ha impostato nuovi sistemi di programmazione e controllo delle proprie attività; utilizzandoli per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Creatività e <i>problem solving</i> (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi)	Ha mostrato scarsa capacità di individuazione dei problemi di fondo. Raramente ha cercato nuove soluzioni per affrontare i problemi	E' stato capace di identificare i problemi di fondo. Occasionalmente ha sviluppato idee nuove o soluzioni di miglioramento del servizio	Ha individuato i problemi di fondo in situazioni critiche, valutando le alternative più idonee e talvolta ha proposto soluzioni nuove o ha messo a frutto le proprie idee per migliorare il servizio	Ha saputo identificare i problemi di fondo anche nelle situazioni più complesse, proponendo spiegazioni sistematiche ed evidenziando le alternative presenti. Ha spesso proposto soluzioni coerenti ed innovative e le ha utilizzate per migliorare il servizio
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità gestionali				
Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro; capacità di motivare i propri collaboratori/trici e capacità nel saperli valutare	Ha mostrato scarsa efficacia nel coordinamento e nella divisione del lavoro, non sempre è stato/a in grado di coinvolgere e motivare i propri collaboratori	La gestione del coordinamento e della divisione del lavoro è stata sufficientemente adeguata alle esigenze, così come l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione	Ha mostrato capacità superiori alla media nel coordinare le proprie risorse, mostrando efficacia nel coinvolgerle e motivarle	Ha saputo gestire i propri collaboratori con grande efficacia, valorizzando le attitudini personali; ha mostrato elevate capacità relazionali nel motivare e valutare

		delle risorse		
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento	Ha accettato le innovazioni perché imposte dal contesto esterno (legislativo, esigenze di servizio); ha mostrato difficoltà di adattamento e le ha trasmesse ai suoi collaboratori	Ha gestito in modo sufficientemente adeguato i processi innovativi di sua responsabilità; si è sforzato/a di adattarsi ai cambiamenti	Ha brillantemente gestito le innovazioni nel suo settore ed è stato in grado di promuoverle presso le strutture	Si è fatto/a promotore/trice in prima persona di innovazioni sia a livello di processo che tecnologiche; motivando al cambiamento i propri collaboratori
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Promozione della qualità del servizio	Ha acquisito a titolo individuale conoscenze sull'argomento, senza preoccuparsi di diffonderle presso i propri collaboratori	Ha applicato nell'ambito della propria struttura le iniziative comuni a tutto l'ente per l'attenzione alla qualità del servizio	Ha sviluppato iniziative per la sensibilizzazione dei propri collaboratori sulle tematiche legate al concetto di qualità del servizio	Ha promesso e diffuso presso le proprie strutture concetti legati alla qualità e strumenti/metodi di misura
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di relazione				
Capacità di esercitare la <i>leadership</i> : capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio potere in modo corretto ed efficace	Non si è rivelato sufficientemente efficace nel creare consenso e riconoscimento presso i propri collaboratori	Ha conseguito risultati positivi esercitando il proprio potere in modo adeguato all'interno del suo settore	Ha saputo creare con abilità consenso e riconoscimento presso i collaboratori, promuovendo il lavoro di gruppo e gestendo il conflitto	Ha mostrato capacità di <i>leadership</i> all'interno di tutta la struttura comunale, creando consenso e influenzando positivamente gli altri
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati	Ha mostrato resistenza a cooperare e a promuovere l'integrazione tra le diverse strutture	Ha contribuito all'integrazione quando sollecitato dall'esterno	Ha contribuito attivamente all'integrazione tra i settori	Si è fatto promotore/trice di iniziative di cooperazione e di integrazione tra le diverse strutture
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno	Raramente si è attivato/a per rappresentare l'Ente all'esterno	Se sollecitato/a ha contribuito ad iniziative per rappresentare l'Ente all'esterno	Ha gestito con successo iniziative per la visibilità esterna dell'Ente	Ha promosso e creato iniziative in prima persona per far conoscere e rappresentare l'Ente presso la comunità
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO 8 – MASSIMO 40

Osservazioni aggiuntive del Nucleo di valutazione

Osservazioni del valutato

Aree di miglioramento

Firma del responsabile di valutazione

Firma del valutato
