



*CITTÀ DI VILLORBA*  
PROVINCIA DI TREVISO

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

Entrato in vigore il 7 giugno 2019

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 11 del 12.1.2015  
e modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. 101 del 20.05.2019

## INDICE

### **CAPO PRIMO - PREMESSA**

- ART. 1 - OGGETTO DEL REGOLAMENTO
- ART. 2 - FINALITA'
- ART. 3 - PRINCIPI ORGANIZZATIVI GENERALI
- ART. 4 - INDIRIZZO POLITICO - AMMINISTRATIVO
- ART. 5 - PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- ART. 6 - TRASPARENZA DEI SERVIZI

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

- ART. 7 - CRITERI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE
- ART. 8 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- ART. 9 - DOTAZIONE ORGANICA E ORGANIGRAMMA
- ART. 10 - INQUADRAMENTO E MANSIONI
- ART. 11 - MOBILITA' DEL PERSONALE
- ART. 12 - RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE
- ART. 13 - INCOMPATIBILITA', CUMULO DI IMPIEGHI E INCARICHI
- ART. 14 - SOGGETTI LEGITTIMATI ALLE RELAZIONI SINDACALI

### **CAPO TERZO - IL SEGRETARIO E VICESEGRETARIO COMUNALE**

- ART. 15 - NOMINA, CONFERMA, REVOCA
- ART. 16 - COMPETENZE DEL SEGRETARIO COMUNALE
- ART. 17 - VICE SEGRETARIO COMUNALE

### **CAPO QUARTO**

#### **I TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E RESPONSABILI DEI SERVIZI**

- ART. 18 - GLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- ART. 19 - MODALITA' E CRITERI PER IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- ART. 20 - DURATA E REVOCA DELL'INCARICO DI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- ART. 21 - SOSTITUZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- ART. 22 - RESPONSABILE DEL SERVIZIO
- ART. 23 - RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO
- ART. 24 - UNITA' DI PROGETTO
- ART. 25 - CONFERENZA DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### **CAPO QUINTO - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

- ART. 26 - FINALITA'
- ART. 27 - OBIETTIVI E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- ART. 28 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
- ART. 29 - SOGGETTI
- ART. 30 - PROGRAMMAZIONE E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- ART. 31 - ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

### **CAPO SESTO - PREMI E MERITO**

- ART. 32 - PRINCIPI E FINALITÀ
- ART. 33 - STRUMENTI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE, DI CRESCITA DEL RUOLO ORGANIZZATIVO E DI INCENTIVAZIONE MONETARIA
- ART. 34 - CRITERI DI ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE

### **CAPO SETTIMO - INCARICHI DIRIGENZIALI**

- ART. 35 - CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO
- ART. 36 - CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

### **CAPO OTTAVO – INCARICHI DI COLLABORAZIONE AUTONOMA**

- ART. 37 - OGGETTO, FINALITA' E AMBITO DI APPLICAZIONE
- ART. 38 – LIMITI E PRESUPPOSTI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI
- ART. 39 – COMPETENZA AL CONFERIMENTO
- ART. 40 – CRITERI PER LA COMPARAZIONE
- ART. 41 – PROCEDURE COMPARATIVE
- ART. 42 – CONTRATTO DI INCARICO
- ART. 43 – PUBBLICITA' DELL'AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI
- ART. 44 – ALTRI ADEMPIMENTI

### **CAPO NONO - UFFICI PARTICOLARI**

- ART. 45 - UFFICIO PER I PROCEDIMENTI DISCIPLINARI
- ART. 46- UFFICI POSTI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEGLI ORGANI POLITICI

### **CAPO DECIMO - DISPOSIZIONI VARIE E FINALI**

- ART. 47 – NORME ATTUATIVE
- ART. 48 – ENTRATA IN VIGORE E ABROGAZIONE DI NORME

## **CAPO PRIMO - PRINCIPI GENERALI**

### **ART. 1 - OGGETTO DEL REGOLAMENTO**

1. Il presente regolamento disciplina i servizi e gli uffici dell'ente, nonché l'organizzazione e la gestione del personale al fine di accrescerne l'efficienza ed assicurare l'efficace soddisfacimento delle esigenze dei cittadini.

### **ART. 2 – FINALITA'**

1. L'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'ente è finalizzata a:
  - a) rispondere tempestivamente ai bisogni della comunità locale attraverso modelli organizzativi e gestionali che garantiscano la duttilità della struttura;
  - b) assicurare la più ampia trasparenza, intesa sia come accessibilità da parte del cittadino/utente dei servizi agli atti ed alle informazioni che lo riguardano, che come rendicontazione sociale dell'attività;
  - c) assicurare la più ampia responsabilizzazione della dirigenza attraverso la valorizzazione del ruolo manageriale e della piena autonomia gestionale, nonché incentivando il merito e penalizzando il demerito;
  - d) assicurare la crescita della qualità dei servizi attraverso l'efficiente impiego delle risorse, l'ottimizzazione dei processi, il miglioramento della qualità e quantità delle prestazioni, sia con riferimento ai servizi resi direttamente che per il tramite di enti partecipati dal Comune;
  - e) valorizzare le risorse umane dell'ente premiando il merito e promuovendo la crescita professionale;
  - f) assicurare condizioni di pari dignità nel lavoro e di pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori nella formazione e nell'avanzamento professionale e di carriera.
2. Per l'attuazione dei suddetti scopi le norme del presente regolamento sono integrate dalle norme contenute nello Statuto comunale, nei regolamenti comunali di controllo interno e di contabilità, nei piani per la trasparenza e l'anticorruzione e negli altri strumenti di controllo, valutazione e pianificazione.

### **ART. 3 – PRINCIPI ORGANIZZATIVI GENERALI**

Nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa l'ente promuove:

- a) la piena autonomia operativa dei responsabili incaricati delle posizioni organizzative, nell'ambito degli indirizzi politico-programmatici, in attuazione del principio di separazione delle competenze e delle responsabilità degli organi istituzionali da quelle dei dirigenti;
- b) la responsabilizzazione dei Responsabili, con particolare riferimento al dovere di vigilanza, oltre che sulla legalità dei comportamenti tenuti dal proprio personale, sul rispetto di standard qualitativi e quantitativi di produttività degli uffici e del personale medesimo;
- c) la razionalizzazione del processo di programmazione e controllo;
- d) l'integrazione tra le varie funzioni, attuando un sistema efficace di comunicazione interna, prevedendo strumenti di coordinamento sia stabili che in forma di progetto;
- e) la razionalizzazione dei sistemi di misurazione delle performance individuali ed organizzative prevedendo l'istituzione di organismi indipendenti di valutazione;
- f) l'armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle altre amministrazioni pubbliche;
- g) la formazione e l'aggiornamento del personale.

### **ART. 4 - INDIRIZZO POLITICO - AMMINISTRATIVO**

1. Gli organi di governo esercitano:

- a) funzioni d'indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni ed effettuando le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni;
  - b) funzioni di controllo dei risultati finali ed intermedi dell'attività amministrativa rispetto agli indirizzi impartiti e di valutazione dell'efficienza e dell'economicità della gestione e dell'attività amministrativa nonché del grado di conformazione della gestione e dell'attività amministrativa ai principi di professionalità e di responsabilità.
2. L'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo è di competenza dei responsabili incaricati delle posizioni organizzative. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.
  3. Le attribuzioni di cui al comma precedente possono essere derogate soltanto ad opera di specifiche disposizioni di legge.

#### **ART. 5 - PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

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

#### **ART. 6 - TRASPARENZA DEI SERVIZI**

La trasparenza deve essere finalizzata alla completa accessibilità e visibilità da parte dei cittadini, anche attraverso lo strumento della pubblicazione nel sito istituzionale dell'amministrazione, in conformità in particolare del D.Lgs. 33/2013 e di ogni sua successiva modificazione e integrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto inerente l'attività e l'organizzazione dell'ente, nonché gli indicatori di rilevazione e valutazione della performance, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

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

#### **ART. 7 – CRITERI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE**

L'organizzazione dei servizi, degli uffici e del personale ha carattere strumentale rispetto al conseguimento degli scopi istituzionali dell'ente e si uniforma ai principi generali definiti nei precedenti articoli. L'organizzazione deve, pertanto, essere orientata al risultato ed al soddisfacimento dei bisogni dei soggetti fruitori dei servizi comunali, favorendo i processi di reingenerizzazione delle attività, attraverso l'innovazione tecnologica, la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure e prevedere:

- a) l'articolazione degli uffici per funzioni e finalità omogenee e il collegamento degli stessi in rete locale;
- b) flessibilità delle mansioni attraverso l'istituto della mobilità del personale all'interno ed all'esterno dei settori;
- c) esigibilità di tutte le mansioni professionali equivalenti nell'ambito della categoria;

- d) armonizzazione degli orari di servizio, di apertura degli uffici e di lavoro con le esigenze dell'utenza. L'orario di lavoro, nell'ambito dell'orario d'obbligo contrattuale, è funzionale all'efficienza e all'orario di servizio;
- e) ampia accessibilità ai servizi anche attraverso l'utilizzo di tecnologie e forme di comunicazione avanzate;
- f) individuazione di forme associate di servizio volte ad un ottimale impiego delle risorse ed al miglioramento dei servizi, che possono comportare lo svolgimento di servizi ed attività in sedi distaccate anche al di fuori dell'ambito territoriale.

## ART. 8 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1. La struttura è articolata in **Settori, Servizi e Uffici**. Detta articolazione non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione. Deve, pertanto essere assicurata la massima collaborazione e il continuo interscambio di informazioni ed esperienze tra le varie articolazioni dell'ente.
2. **Il Settore** è la struttura di massima dimensione dell'ente, deputata:
  - a) alle analisi di bisogni per settori omogenei,
  - b) alla programmazione,
  - c) alla realizzazione degli interventi di competenza,
  - d) al controllo delle operazioni,
  - e) alla verifica dei risultati.
3. Ad ogni Settore è assegnato un responsabile Titolare di Posizione Organizzativa individuato e nominato con decreto dal Sindaco.
4. **Il Servizio** costituisce un'articolazione del Settore. Interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie omogenee, per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'ente; svolge inoltre precise funzioni o specifici interventi per concorrere alla gestione di un'attività organica.
5. **L'Ufficio** costituisce una entità operativa interna al Servizio che gestisce interventi in ambiti specifici di competenza e ne garantisce l'esecuzione; espleta inoltre attività di erogazione di servizi alla collettività.
6. Possono essere istituite **unità di progetto**, quali strutture operative temporanee, anche intersettoriali, allo scopo di realizzare obiettivi specifici, rientranti nei programmi dell'amministrazione. Per tali unità devono essere definiti i contenuti, gli obiettivi e i risultati attesi, individuato il responsabile, determinate le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie e fissati i tempi di realizzazione.
7. Nell'ambito della struttura organizzativa, come sopra definita, sono attribuite le funzioni di supporto ai servizi: :
  - > **finanziario**. Al servizio finanziario spettano, nell'ambito delle funzioni stabilite dalla Legge, i compiti individuati nel regolamento di contabilità e, in particolare, collaborare con tutti i settori dell'Ente al fine di rendere coerente l'azione amministrativa di tutte le strutture apicali con gli atti di programmazione economico-finanziaria, curare l'integrazione delle competenze gestionali con quelle rimesse agli organi di governo del Comune relativamente alla più funzionale ed economica gestione delle risorse finanziarie, svolgere attività di supporto tecnico per gli aspetti economici-finanziari per tutti i settori del Comune.
  - > **personale e organizzazione**. Al servizio personale e organizzazione, con specifico riguardo alla gestione del personale spetta, al di là delle competenze indistintamente previste per i responsabili dei restanti Settori di produzione diretta ed a quelle specificamente individuate nell'organigramma, la funzione di supporto agli altri Responsabili ed Organi del Comune ed in particolare, curare le relazioni sindacali, la gestione dell'accesso all'impiego, la costituzione del rapporto di lavoro, il trattamento giuridico ed economico nonché previdenziale, lo sviluppo professionale e formativo, l'organizzazione del lavoro. Non possono essere conferiti incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano avuto negli ultimi due anni rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni.
  - > **segreteria generale - Ufficio gare, appalti e contratti**. All'ufficio di segreteria generale compete il supporto a tutti gli uffici nei processi di digitalizzazione, catalogazione, registrazione, pubblicazione e archiviazione degli atti e documenti prodotti. All'ufficio gare e contratti, se individuato, compete il

supporto a tutti gli uffici e servizi dell'ente locale per lo svolgimento delle gare, le procedure di affidamento dei servizi, degli appalti e degli incarichi esterni. Lo stesso Ufficio provvede ad individuare in collaborazione con gli altri settori le corrette modalità di espletamento delle gare oltre a garantire lo svolgimento delle commissioni di volta in volta nominate. Anche la fase finale, quella contrattuale, è attuata dal Servizio in oggetto.

- > **servizi informatici.** Al servizio impianti tecnologici compete la gestione software e hardware dei server del CED e dei personal computer del Comune. L'ufficio provvede ad acquisire e gestire le apparecchiature informatiche e i programmi di uso comune; fornisce un articolato servizio di assistenza e consulenza a tutti gli uffici.

#### ART. 9 – DOTAZIONE ORGANICA E ORGANIGRAMMA

1. La dotazione organica del Comune individua il numero complessivo dei posti previsti, articolati per categorie e profili professionali, occupati e vacanti a livello complessivo dell'Ente.
2. La consistenza e variazione della dotazione, al fine di realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane, è definita periodicamente sulla base di un programma di fabbisogno di personale, compatibile con il bilancio dell'Ente, con la sua organizzazione e con i piani di attività programmati.
3. La programmazione del fabbisogno di personale è definita dalla Giunta Comunale, su proposta del Segretario Comunale e dei Titolari di Posizione Organizzativa, e dovrà indicare in particolare i posti vacanti che si intendono ricoprire e, sulla base di criteri di efficienza ed economicità, con quali modalità: mobilità interna od esterna ovvero procedure selettive pubbliche con eventuale riserva al personale interno, ove consentito.
4. La mappatura completa della struttura organizzativa dell'Ente nell'ambito delle articolazioni previste è rappresentata con l'organigramma che fornisce l'indicazione del personale in servizio e le singole posizioni di lavoro alle quali è assegnato in conformità alla programmazione di cui ai precedenti commi. L'organigramma è tenuto aggiornato a cura del Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale

#### ART. 10 – INQUADRAMENTO E MANSIONI

1. Il dipendente esercita le mansioni proprie del profilo professionale ed area di attività di inquadramento, come definite dal contratto collettivo di lavoro, dal contratto individuale di lavoro, da eventuali ordini di servizio o disposizioni interne o le mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento.
2. Il dipendente può essere adibito a svolgere attività non prevalenti della categoria immediatamente superiore a quella di inquadramento ovvero, occasionalmente compiti e mansioni di qualifica inferiore, senza che ciò possa determinare variazioni nel trattamento economico o nell'inquadramento del lavoratore.
3. L'affidamento di mansioni superiori è disposto su richiesta dei Titolari di Posizione Organizzativa dei settori interessati con atto del Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale.

#### ART. 11 – MOBILITA' DEL PERSONALE

1. La mobilità interna del personale può essere temporanea o definitiva, su domanda o d'ufficio ed è disposta nel rispetto delle norme vigenti e degli strumenti di programmazione del personale, nonché di quanto in seguito precisato.
2. **MOBILITA' INTERNA VOLONTARIA.** La mobilità definitiva su domanda del dipendente interessato è disposta, previo parere della Giunta Comunale, con atto del Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale, sentiti i Titolari di Posizione Organizzativa di provenienza e, se diverso, di destinazione. I responsabili dei settori interessati esprimeranno il proprio parere in considerazione delle ragioni espresse dal dipendente e valutato che dalla mobilità non derivi alcun pregiudizio alla gestione ed erogazione dei servizi.

3. MOBILITA' INTERNA PER RAGIONI DI SERVIZIO. L'Amministrazione può provvedere a mezzo di personale interno a fronteggiare esigenze, anche temporanee, di servizio, individuate nel Piano esecutivo di gestione ovvero con altro atto deliberativo della Giunta Comunale. L'individuazione del personale da trasferire d'ufficio è effettuata dai titolari di posizione organizzativa interessati secondo i seguenti criteri:
  - Di norma, salvo straordinarie ed improrogabili esigenze, dovrà essere rispettato un preavviso di almeno 15 giorni;
  - Si dovrà accertare che dalla mobilità non derivi alcun pregiudizio alla gestione ed erogazione dei servizi;
  - Si dovrà tener conto delle attitudini e della professionalità del dipendente;
  - La mobilità del personale all'interno del Settore è disposta dal Titolare di Posizione Organizzativa dello stesso settore;
  - La mobilità del personale, anche temporanea, tra i diversi settori è disposta con atto del Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale.
4. MOBILITA' VOLONTARIA IN ENTRATA è effettuata, nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge, secondo la specifica disciplina contenuta nelle norme sul reclutamento del personale allegata al presente Regolamento.
5. MOBILITA' VOLONTARIA IN USCITA. La mobilità di personale di ruolo verso altri Enti è subordinata all'accertamento che dalla stessa non derivi pregiudizio all'efficiente gestione ed erogazione dei servizi. Il provvedimento di mobilità esterna è adottato, previo parere della Giunta Comunale, dal Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale, a seguito di richiesta motivata dell'interessato, completa di nulla osta da parte del Titolare di Posizione Organizzativa a cui è assegnato il dipendente. Non può essere richiesta mobilità verso altri enti prima che siano trascorsi tre anni dalla data di assunzione a tempo indeterminato presso l'ente. Con deliberazione della Giunta comunale potranno essere derogati i limiti di cui al comma precedente per gravi motivi personali e/o familiari.
6. MOBILITA' INCROCIATA FRA ENTI. La mobilità incrociata è disposta, su richiesta dei dipendenti interessati e previo parere della Giunta comunale, dal Titolare di Posizione Organizzativa competente per l'organizzazione e la gestione del personale, sentito il Titolare di posizione organizzativa del settore interessato al trasferimento del personale.

#### ART. 12 – RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE

1. I rapporti di lavoro a tempo parziale sono regolamentati dai contratti collettivi di lavoro e dalle norme vigenti, salvo quanto previsto nel presente articolo.
2. Non è possibile la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale per quei dipendenti che siano titolari posizioni organizzativa. È, invece, possibile il conferimento dell'incarico di titolare di posizione organizzativa a personale in servizio o assunto con contratto a tempo parziale.
3. L'orario di lavoro non può essere inferiore ad un terzo. Lo stesso, inoltre, deve esprimersi in sestini interi, salvo che per esigenze dell'ente non sia preferibile una prestazione oraria diversa.
4. L'orario di lavoro dovrà essere coordinato con quello dell'ufficio o del servizio cui è assegnato il lavoratore.
5. I dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale fino al massimo del 50% dell'orario, possono svolgere, previa autorizzazione intesa ad accertare il solo rispetto del limite di cui al precedente comma 1, altra attività di lavoro autonomo o di lavoro dipendente purché, in quest'ultimo caso, a tempo parziale al massimo del 50% anche per questo secondo rapporto di lavoro.
6. Il dipendente a tempo parziale non potrà in ogni caso svolgere attività che possano creare conflitti o comunanza di interesse con l'attività del Comune o svolta dallo stesso dipendente all'interno del Comune. In caso contrario potrà essere negata la riduzione di orario o attivata la procedura per il recesso dal contratto di lavoro.

#### ART. 13 - INCOMPATIBILITA', CUMULO DI IMPIEGHI E INCARICHI

1. Il dipendente può svolgere attività lavorative al di fuori del rapporto di servizio esclusivamente nei casi ed entro i limiti previsti dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro. In ogni caso l'attività lavorativa del dipendente non può contrastare con gli interessi dell'Ente e deve essere comunicata allo stesso.



2. Lo svolgimento di tali attività deve essere espressamente autorizzato dal Responsabile del servizio personale ed organizzazione, previo nulla osta del responsabile del settore competente e, per questi ultimi, del Segretario generale. Le autorizzazioni devono essere a tempo determinato e per specifiche attività.
3. Sono possibili convenzioni con altri Enti pubblici, preferibilmente Comuni, al fine dell'assunzione di un unico dipendente che presti, nel rapporto fissato nella convenzione, il proprio servizio in entrambi gli Enti. La convenzione regolerà tutti i rapporti fra gli Enti e con il dipendente.

#### ART. 14 - SOGGETTI LEGITTIMATI ALLE RELAZIONI SINDACALI

1. La Giunta Comunale individua, anche in relazione a ciascuna sessione negoziale, il Presidente della delegazione trattante di parte pubblica.
2. La delegazione trattante è costituita dal Segretario, dal responsabile in materia di gestione del Personale ed eventualmente dai responsabili dei settori di volta in volta individuati dallo stesso segretario, in relazione alla particolarità degli argomenti da trattare in sede negoziale.
3. Alla concertazione con le istanze sindacali ed alla gestione di sistemi relazionali analoghi (confronto, esame, etc.), oltre ai soggetti di cui al precedente comma, è legittimato il Sindaco o l'Amministratore dallo stesso delegato o designato.

### CAPO TERZO - IL SEGRETARIO E VICESEGRETARIO COMUNALE

#### ART. 15 – NOMINA, CONFERMA, REVOCA

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

#### ART. 16 – COMPETENZE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1. Il Segretario comunale svolge le funzioni e i compiti attribuitigli dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti comunali.
2. Spetta al segretario comunale la sovrintendenza sullo svolgimento delle funzioni e il coordinamento delle attività dei responsabili dei servizi.
3. Il Segretario comunale in particolare:
  - a) partecipa con funzioni consultive, referenti, di assistenza e verbalizzanti alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione;
  - b) roga, su richiesta dell'ente i contratti nei quali l'Ente è parte ed autentica scritture private e atti unilaterali nell'interesse dell'Ente
  - c) esercita inoltre ogni altra funzione ad esso attribuita espressamente dal sindaco.
4. Il Segretario Comunale, ha potere sostitutivo relativamente a tutti i Titolari di Posizione Organizzativa in ordine alla adozione degli atti di loro competenza nei seguenti casi:
  - a) in caso di inerzia e cioè quando gli stessi, invitati a provvedervi entro un ragionevole lasso di tempo che tenga conto anche della urgenza e necessità del provvedimento stesso, non lo adottino senza adeguatamente motivare al Segretario in ordine alle ragioni di carattere tecnico che vi ostino;
  - b) qualora il Titolare di Posizione Organizzativa ritenga, per ragioni attinenti alla legittimità e all'opportunità dell'azione amministrativa, di non poter adottare un atto di propria competenza. In tale ipotesi il Segretario, su richiesta del Sindaco, potrà valutare la fondatezza delle argomentazioni di ordine giuridico apposte dal Responsabile e quindi, qualora non le ritenga fondate, adeguatamente motivando in tal senso, adotterà l'atto in questione.
5. L'esercizio del potere sostitutivo di cui al precedente comma è comunque sempre subordinato alla circostanza che l'atto in questione sia essenziale al raggiungimento degli obiettivi ed indirizzi individuati dall'organo di governo.

#### ART. 17 – VICE SEGRETARIO COMUNALE

1. Il Vice-Segretario ha funzioni vicarie del Segretario Comunale oltre a compiti di collaborazione. Le funzioni di vice-segretario sono cumulate con quelle di Titolare di Posizione Organizzativa e sono attribuite dal sindaco per un periodo non eccedente la durata del proprio mandato.
2. In caso di vacanza o impedimento o assenza del Segretario Comunale, il Vice Segretario lo sostituisce di diritto nelle funzioni ad esso spettanti per legge, per statuto e per regolamento.
3. Nella determinazione della retribuzione di posizione e risultato del Titolare di Posizione Organizzativa incaricato dei compiti di Vice Segretario si terrà conto di detto incarico aggiuntivo, ferme restando le eventuali disposizioni contrattuali volte al riconoscimento di particolari emolumenti economici connessi all'esercizio delle attività proprie del Segretario sostituito.

## **CAPO QUARTO - I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E RESPONSABILI DEI SERVIZI**

### ART. 18 – GLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro, la responsabilità di servizio viene assegnata a personale dipendente o a personale in servizio per contratto di collaborazione esterna, dotato dei necessari requisiti culturali e professionali.
2. Sono attribuiti ai Responsabili dei Servizi le funzioni previste dalla Legge e nell'ambito della stessa:
  - ⊗ provvedono all'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno;
  - ⊗ sono responsabili, con autonomia operativa, delle attività di gestione, di controllo e dei relativi risultati e dell'ottimale gestione delle risorse loro assegnate;
  - ⊗ sono responsabili della traduzione in termini operativi degli obiettivi individuati dagli organi di governo dell'Ente, alla cui formulazione possono partecipare con attività istruttoria e di analisi e con autonome proposte;
  - ⊗ rispondono direttamente all'Amministrazione dei risultati raggiunti in relazione alle risorse ed agli obiettivi assegnati. Il controllo e la valutazione del lavoro e dei risultati raggiunti spettano all'Organismo di Valutazione della Performance;
  - ⊗ sono responsabili della correttezza amministrativa, dell'imparzialità, dell'efficienza ed economicità della gestione. Essi sono soggetti alla responsabilità penale, civile, amministrativo-contabile e disciplinare previste dalle norme regolamentari e di legge vigenti.
3. Nell'ambito delle materie di propria competenza e nel rispetto dell'inquadramento economico giuridico del personale i Responsabili dei Servizi individuano i responsabili delle attività istruttorie, possono nominare, con atto scritto, responsabili di particolari procedimenti di competenza del servizio. I procedimenti assegnati possono essere individuati sia singolarmente che per categorie.
4. Gli atti di gestione adottati dai responsabili dei servizi aventi natura giuridica di provvedimento amministrativo, con efficacia interna od esterna al Comune, vengono denominati determinazioni. Il procedimento ed i contenuti di adozione di tali atti sono disciplinati, nel rispetto delle disposizioni di legge, dai regolamenti comunali vigenti per materia.
5. Competono ai Titolari di Posizione Organizzativa l'organizzazione e la gestione del personale ed in particolare:
  - a) la verifica dell'organizzazione del lavoro e l'introduzione di miglioramenti organizzativi;
  - b) l'assegnazione del personale alle diverse funzioni ed attività nell'ambito del servizio di competenza, nel rispetto del D.Lgs. n. 165/2001;
  - c) la proposizione dei fabbisogni di formazione e riqualificazione professionale dei dipendenti;
  - d) l'esercizio delle funzioni gestionali (ferie, permessi, ecc.) e disciplinari nei confronti del personale del proprio servizio, nel rispetto delle norme contrattuali e regolamentari in materia;
  - e) la valutazione del personale in base al sistema di valutazione adottato dal Comune.

6. La gestione del rapporto di lavoro è effettuata con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro, mediante atti che non hanno natura giuridica di provvedimento amministrativo e possono assumere la forma di:
- > **regolamenti interni**, relativi alla propria struttura, per la formulazione delle procedure e delle discipline rientranti negli ambiti di competenza;
  - > **individuazione dei processi**, rivolti alla applicazione delle discipline, delle procedure e dei criteri necessari per l'applicazione di specifici istituti che riguardano l'organizzazione della struttura affidata alla loro diretta responsabilità;
  - > **contratti individuali di lavoro** con il personale destinato al settore di competenza;
  - > **comunicazioni**, attinenti alle decisioni relative alla gestione del rapporto di lavoro del personale, per gli aspetti ordinamentali ed economici, nel rispetto delle disposizioni legislative, regolamentari e contrattuali.

#### ART. 19 – MODALITA' E CRITERI PER IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

1. I Titolari di Posizione Organizzativa sono nominati dal Sindaco con provvedimento motivato, secondo criteri di professionalità in relazione al ruolo da ricoprire e agli obiettivi definiti dai programmi dell'Amministrazione, ai sensi delle leggi vigenti.
2. L'affidamento dell'incarico tiene conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D e può prescindere da precedenti analoghi incarichi.
3. Se il posto di Posizione Organizzativa è vacante, la responsabilità di Settore può essere temporaneamente affidata con decreto sindacale al Segretario Comunale o ad altra Posizione Organizzativa in possesso delle necessarie competenze professionali.
4. Ai responsabili nominati, oltre al proprio trattamento economico di base, compete una retribuzione di posizione commisurata al livello di responsabilità e complessità gestionale, nonché una retribuzione di risultato. Con delibera della Giunta Comunale sono definiti i criteri di graduazione e pesatura delle Posizioni Organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione di posizione e di risultato, tenuto conto del budget assegnato allo scopo nei limiti stabiliti dalla legge e dal contratto collettivo nazionale di lavoro. La retribuzione di risultato è erogata all'esito della valutazione annuale della performance, secondo la metodologia dell'ente, che tiene conto dei comportamenti organizzativi/competenze e del grado di raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei criteri generali adottati in sede di contrattazione collettiva decentrata e integrativa.
5. Il provvedimento di nomina dovrà anche indicare l'incaricato per la sostituzione del Titolare di Posizione Organizzativa in caso di assenza o d'impedimento temporanei.
6. E' possibile conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a dipendenti con rapporto di lavoro subordinato di altri enti, mediante l'utilizzo a tempo parziale ai sensi degli artt. 13 e 14 del CCNL 22.1.2004 o per servizi in convenzione a norma dell'art. 30 del D.lgs n. 267/2000, secondo la disciplina contenuta nell'art. 17 del CCNL del 21.5.2018.

#### ART. 20 – DURATA E REVOCA DELL'INCARICO DI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Ciascun incarico di Posizione Organizzativa è conferito a tempo determinato, per un periodo determinato nel rispetto delle norme del CCNL vigente.
2. L'incarico può essere revocato nel corso della prevista durata, con provvedimento motivato del Sindaco:
  - a) in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati nel Piano Esecutivo di Gestione, al termine di ciascun anno finanziario;
  - b) per inosservanza delle direttive del Sindaco;
  - c) per inosservanza delle disposizioni del segretario comunale;
  - d) in caso di risultati negativi della gestione, tenuto conto delle relazioni dell'Organismo di Valutazione;

- e) per responsabilità grave o reiterata e/o per altre cause ostative;
  - f) per intervenuti mutamenti organizzativi dell'ente.
3. L'incarico, prima della naturale scadenza, può essere modificato quando, per esigenze di carattere funzionale ed organizzative, si intenda articolare diversamente i Settori, Servizi ed Uffici.

#### ART. 21 – SOSTITUZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. In caso di assenza o impedimento di un Titolare di Posizione Organizzativa, le relative funzioni sono affidate, con provvedimento sindacale ad altro Titolare di Posizione Organizzativa oppure ad altro dipendente di categoria D, dotato di professionalità adeguata o, qualora non sia possibile o non sia ritenuto utile, al Segretario comunale.
2. Ove non si possa far fronte con personale in servizio, le funzioni possono essere conferite, con incarichi individuali, ad esperti di provata competenza, determinando preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione

#### ART. 22 – RESPONSABILE DEL SERVIZIO

1. Qualora la struttura organizzativa dell'Ente preveda un'articolazione dei settori in servizi, il titolare di posizione organizzativa può attribuire ad altro personale dello stesso settore, generalmente di categoria D, il coordinamento del servizio di appartenenza ed in particolare:
  - a) organizzazione, coordinamento e controllo diretto delle attività del Servizio di cui è responsabile, nonché del personale assegnato al Servizio;
  - b) coerenza e funzionalità dell'organizzazione interna del servizio alle finalità degli obiettivi e programmi assegnati al Servizio;
  - c) verifica dell'evoluzione delle normative e delle esigenze dell'utenza, collaborando in modo attivo e propositivo con il Titolare di Posizione Organizzativa nella programmazione ed eventuale reimpostazione degli interventi;
  - d) responsabilità di procedimenti anche complessi e di ogni altro adempimento procedimentale per l'emanazione del provvedimento amministrativo, come meglio disciplinato dal successivo articolo del presente regolamento;
  - e) trasparenza, semplicità e correttezza dei procedimenti e delle istruttorie gestiti;
  - f) erogazione dei servizi all'utenza nell'ambito delle funzioni attribuite al Servizio.
2. Nella determinazione della valutazione della performance e nell'attribuzione di specifiche indennità di responsabilità si terrà conto di detto incarico aggiuntivo, nel rispetto delle disposizioni di legge, contrattuali nazionali e decentrate vigenti.

#### ART. 23 – RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

1. Il responsabile del procedimento adotta tutte le misure, anche organizzative idonee ad assicurare la correttezza amministrativa e l'imparzialità della gestione, nonché necessarie a favorire il completamento dell'istruttoria e il rispetto dei tempi prescritti per l'adozione del provvedimento finale, avendo cura di segnalare al competente organo del Comune, con relazione motivata, gli eventuali impedimenti che siano di ostacolo alla conclusione del procedimento nei termini previsti.
2. Il responsabile del procedimento, svolge le funzioni indicate nell'art. 6 della legge 241/90 e ss.mm. e i compiti indicati nelle disposizioni organizzative e di servizio, ivi compresi quelli attinenti all'applicazione del D.P.R. 445/2000.
3. Il nominativo del responsabile del procedimento e il Settore competente, sono comunicati ai soggetti nei confronti dei quali l'atto finale sia destinato a produrre effetti diretti, a quelli che per legge debbono intervenire e, su richiesta, a qualunque soggetto portatore di interessi pubblici e privati, nonché i portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, cui possa derivare pregiudizio dal provvedimento.
4. La determinazione del termine entro il quale devono concludersi i procedimenti è stabilito dalla legge o dai regolamenti.

5. Il responsabile del procedimento va individuato nel Titolare di Posizione Organizzativa in relazione ai procedimenti amministrativi la cui trattazione è assegnata al suo Settore, in base ai programmi dell'Amministrazione. Il Titolare di Posizione Organizzativa può nominare i Responsabili del procedimento all'interno del Servizio cui è assegnato il procedimento.
6. Nella determinazione della valutazione della performance e nell'attribuzione di specifiche indennità di responsabilità si terrà conto di detto incarico aggiuntivo, nel rispetto delle disposizioni di legge, contrattuali nazionali e decentrate vigenti..

#### **ART. 24 - UNITA' DI PROGETTO**

1. Per la realizzazione di specifici progetti possono essere costituite apposite unità operative anche trasversali all'organizzazione per servizi. La costituzione di tali unità, gli obiettivi, le risorse, le responsabilità, ecc., sono determinati con il provvedimento di approvazione del progetto che le costituisce.
2. Nell'ambito delle suddette unità di progetto, i responsabili dei servizi possono attribuire al personale dipendente incarichi da svolgere a favore del Comune, alle seguenti condizioni che saranno determinate con il provvedimento di incarico:
  - a) siano attribuiti per obiettivi;
  - c) siano espletabili in tempi certi;
  - d) siano previste le modalità di verifica e del loro espletamento;
  - e) ne sia dimostrata la convenienza ed il risparmio rispetto ad altre modalità di espletamento delle funzioni;
3. Nella misurazione e valutazione della performance e nell'attribuzione di specifici compensi e indennità di responsabilità si terrà conto di detto incarico, nel rispetto delle disposizioni di legge, contrattuali nazionali e decentrate vigenti.

#### **ART. 25 – CONFERENZA DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. Al fine di garantire il coordinamento e il raccordo dell'attività delle strutture dell'ente, può essere istituita la conferenza dei Titolari di Posizione Organizzativa.
2. La conferenza è presieduta dal Segretario Comunale ed è composta dai Titolari di Posizione Organizzativa e, di norma, si riunisce una volta al mese.
3. Il presidente ha la facoltà di integrare la conferenza disponendo la partecipazione di altri dipendenti comunali.
4. La conferenza:
  - a) coordina l'attuazione dei programmi, del piano esecutivo di gestione – piano della performance, ed accerta la corrispondenza dell'attività gestionale con gli obiettivi programmati e definiti dagli organi di governo;
  - b) decide sulle semplificazioni procedurali che interessano più articolazioni della struttura;
  - c) propone l'introduzione delle innovazioni tecnologiche utili per migliorare l'organizzazione del lavoro;
  - d) definisce la ripartizione di quote di salario accessorio variabili in conformità ai criteri stabiliti dal sistema di valutazione e dai CCDI

### **CAPO QUINTO - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **ART. 26 – FINALITA'**

1. La valutazione della performance è orientata alla realizzazione delle finalità dell'ente, al miglioramento della qualità dei servizi erogati e alla valorizzazione della professionalità del personale.
2. Il Comune valuta la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, adottando allo scopo sistemi di misurazione e valutazione che permettano la trasparenza delle informazioni prodotte, nonché il raccordo e l'integrazione con gli altri sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione.

## ART. 27 – OBIETTIVI E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa del Comune si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi che possono essere di ente, di singole unità organizzative e aree di responsabilità e di gruppi di individui, e che devono presentare le seguenti caratteristiche:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti, alla missione istituzionale del Comune e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al miglioramento dei servizi e processi erogati dal Comune;
- orientati alla valorizzazione della professionalità del personale e al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- adeguati alla quantità e qualità delle risorse disponibili; condivisi con i soggetti coinvolti in termini coerenti con quelli previsti per la loro realizzazione.

## ART. 28 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. I dipendenti e i Titolari di Posizione Organizzativa dell'ente sono valutati sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, ottenuti applicando il sistema di misurazione e valutazione del personale.
2. La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa riguarda:
  - il raggiungimento di obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente;
  - i comportamenti organizzativi e competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
  - la capacità di gestione e di valutazione dei propri collaboratori.La valutazione potrà essere collegata eventualmente anche:
  - a eventuali indicatori di performance dei servizi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di ente;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali.
3. La valutazione svolta dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale è collegata:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, collegati anche agli obiettivi attribuiti ai titolari di posizione organizzativa;
  - b) ai comportamenti organizzativi e competenze dimostrati;
  - c) al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente;

## ART. 29 - SOGGETTI

Le funzioni di programmazione dell'ente e valutazione della performance sono svolte:

- a) dall'organo di indirizzo politico-amministrativo che emana gli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- b) dall'Organismo di Valutazione della performance, che propone la valutazione della performance dei Titolari di Posizione Organizzativa in relazione ai risultati realizzati dall'ente;
- c) dai Titolari di Posizione Organizzativa, che valutano le performance individuali del personale assegnato.

## ART. 30 – PROGRAMMAZIONE E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Sono alla base del ciclo della performance:
  - ⌘ Il Bilancio e la Relazione Previsionale e Programmatica;
  - ⌘ il Piano Esecutivo di Gestione;
  - ⌘ la relazione al rendiconto della gestione;
  - ⌘ il referto del controllo di gestione
  - ⌘ le relazioni periodiche sullo stato di attuazione delle attività programmate e sull'esito dei controlli interni
  - ⌘ il sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
  - ⌘ ogni altro documento di pianificazione e di controllo dei servizi, delle attività e degli obiettivi previsto dalla normativa degli enti locali.
2. Con il sistema di misurazione e valutazione della performance sono individuati le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di valutazione.
3. La valutazione della performance organizzativa dell'ente è effettuata dai soggetti di cui all'art. 29, sulla base degli esiti dei documenti di programmazione e controllo definiti dalla normativa degli enti locali di cui al punto 1 e di altri eventuali parametri e modelli di riferimento definiti dagli Organismi allo scopo individuati a livello centrale.

#### ART. 31 - ORGANISMO DI VALUTAZIONE

1. L'Organismo di Valutazione della Performance (di seguito OdV) è un organo composto dal Segretario comunale e da un numero di esperti esterni all'ente nominati dalla Giunta comunale, nel rispetto degli indirizzi definiti dal Consiglio Comunale, anche in adesione a servizi convenzionati in ambito intercomunale.
2. L'OdV:
  - a) propone alla Giunta, con il supporto del servizio interno competente, il sistema di valutazione della performance e del personale e le sue eventuali modifiche periodiche, ne monitora il funzionamento complessivo, proponendo eventuali miglioramenti;
  - b) svolge, durante l'anno le seguenti attività:
    - > verifica a inizio anno che l'ente abbia un Piano esecutivo di gestione o documento analogo (con indicatori di risultato) attribuiti formalmente ai Responsabili di servizio/dirigenti e una metodologia di valutazione da applicarsi a tutti i dipendenti;
    - > verifica il corretto andamento della gestione e il raggiungimento degli obiettivi finali attraverso l'analisi dello stato di realizzazione dei singoli obiettivi e attività dei servizi, che si potrà realizzare con incontri durante l'anno con i responsabili dei singoli obiettivi o attraverso la richiesta di elaborazione da parte dell'ente di misure e indicatori atti a valutare correttamente il grado di raggiungimento degli obiettivi;
    - > verifica, in sede di consuntivo, lo stato di raggiungimento degli obiettivi e la reale valutazione degli stessi con indicatori precisi e misurabili;
    - > analizza le valutazioni fatte dall'ente sia per i dipendenti che per i Responsabili di servizio/Dirigenti anche con gli strumenti matematici del sistema di valutazione predisposti da servizio interno competente;
    - > effettua un monitoraggio circa il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del personale e della performance, e propone eventuali miglioramenti dello stesso;
    - > propone all'ente la valutazione annuale dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa, accertando il reale conseguimento degli obiettivi programmati, l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione;
    - > assicura correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale dipendente svolto dai dirigenti/titolari di posizione organizzativa, nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
    - > è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dagli Organismi allo scopo individuati a livello centrale;

- > promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - > supporta l'ente nella graduazione delle posizioni dirigenziali/organizzative e dei relativi valori economici.
3. Nell'esercizio dei compiti affidatigli, l'Organismo di Valutazione mantiene contatti informativi con i Collegi dei Revisori dei Comuni convenzionati.
  4. Per l'esercizio delle sue funzioni l'organismo di valutazione si avvale del supporto organizzativo e operativo del Segretario comunale (che ha il compito, tra l'altro, di convocare periodicamente l'OdV) ed eventualmente del Servizio interno competente.
  5. L'OdV per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'Ente e può richiedere, oralmente o per iscritto, informazioni ai Titolari di Posizione Organizzativa.
  6. Ai componenti dell'OdV sono richieste competenze tecniche, manageriali e relazionali sviluppate nel contesto degli enti locali, con particolare riferimento alla gestione e applicazione dei sistemi di valutazione del personale e dei sistemi di programmazione e controllo.
  7. Non possono far parte dell'OdV soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

## **CAPO SESTO - PREMI E MERITO**

### ART. 32 – PRINCIPI E FINALITÀ

1. Il Comune promuove il merito valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione differenziata di incentivi sia economici sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera predefinita, indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente regolamento.

### ART. 33 - STRUMENTI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE, DI CRESCITA DEL RUOLO ORGANIZZATIVO E DI INCENTIVAZIONE ECONOMICA

1. Per valorizzare lo sviluppo delle competenze e capacità del personale, promuovere il merito ed il miglioramento dei risultati sia organizzativi che individuali sono previsti:
  - > strumenti di incentivazione previsti dalla disciplina contrattuale vigente ed in coerenza con il sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - > le progressioni economiche orizzontali e di carriera tra categorie diverse;
  - > l'attribuzione di incarichi e responsabilità;
  - > l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali;
  - > altre forme di incentivazione correlate ad attività e progetti previsti da particolari disposizioni di Legge e regolamentari.
2. Gli istituti retributivi previsti dal presente titolo sono operativi previa applicazione dei principi normativi e di quelli contrattuali collettivi di lavoro.

### ART. 34 – CRITERI DI ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance, è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata sulla base al sistema di valutazione adottato dal Comune.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai CCNL, le risorse destinate al miglioramento della performance possono essere annualmente incrementate a seguito della realizzazione di:
  - > obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali quantitativo di quelli esistenti;



- > risparmi di spesa derivanti da processi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione amministrativa.
3. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di ente, o di struttura, e di premi da destinare ad obiettivi ad elevato valore strategico da corrispondere prevalentemente al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

## **CAPO SETTIMO - INCARICHI DIRIGENZIALI**

### **ART. 35 – CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO**

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

### **ART. 36 – CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI**

1. Gli incarichi sono conferiti con provvedimento del sindaco a persone dotate di adeguata professionalità, documentata da apposito curriculum ed in possesso di idonei requisiti relativi al titolo di studio ed eventuale abilitazione ed esperienza professionale previsti per la qualifica da ricoprire, previa procedura comparativa adeguatamente pubblicizzata.
2. Gli incarichi sono soggetti alle disposizioni di cui ai D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, e D.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico.

## **CAPO OTTAVO - INCARICHI DI COLLABORAZIONE AUTONOMA**

### **ART. 37 – OGGETTO, FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE**

1. Il presente capo disciplina, per quanto non già previsto dalla Legge, i limiti, i criteri e le modalità per il conferimento di incarichi individuali con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, per prestazioni d'opera in applicazione di quanto previsto dall'art. 7, comma 6 e seguenti del D. Lgs. 30.3.2001 n. 165, dall'art. 110, comma 6 del D. Lgs. 18.8.2000 n. 267 e dall'art. 15 del D.Lgs.8 aprile 2013, n. 33 e ss.mm..
2. Non rientrano nella disciplina del presente regolamento, fatto salvo quanto previsto in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni dal successivo articolo 43, gli incarichi:

- a) ai componenti degli organismi di controllo interno e di valutazione (art. 7, comma 6 *quater* del D. Lgs. 165/2001;
- b) per lo svolgimento di adempimenti o la resa di servizi non aventi natura discrezionale, in quanto obbligatori per espressa previsione di legge (ad es. l'incarico per la sorveglianza sanitaria, ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008), fermo restando comunque l'obbligo di effettuare, in tali casi, una valutazione comparativa;
- c) previsti dagli art. 90 e 110 del D. Lgs. 18.8.2000 n. 267, trattandosi di rapporto di lavoro subordinato;
- d) di servizi, di cui agli allegati "II A" e "II B" al D. Lgs. 12.4.2006 n. 163, ivi compresi quelli relativi al patrocinio e alla difesa in giudizio e di notariato, per quanto già disciplinati dalla predetta normativa e relativi regolamenti attuativi;
- e) di collaborazione meramente occasionale, che siano riferibili all'abilità, alla conoscenza e alla qualificazione dell'incaricato e si esauriscano in una sola azione o prestazione, caratterizzati *da* un rapporto "*intuitu personae*", utile al raggiungimento del fine e che comportano, per loro stessa natura, una spesa equiparabile ad un rimborso spese o, comunque, di modica entità, sebbene congrua a remunerare la prestazione resa (ad es. la partecipazione a convegni e seminari, la singola docenza, la traduzione di pubblicazioni e simili, la partecipazione a commissioni di concorso e di gara);
- f) a dipendenti pubblici nell'ambito delle fattispecie previste e regolate dall'art. 53 del D. Lgs. n. 165/2001;

#### ART. 38 – LIMITI E PRESUPPOSTI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi di cui al presente regolamento, fermi restando i presupposti di legge, possono essere conferiti solo per motivi straordinari e per esigenze temporanee. Non devono riguardare attività generiche o comunque essere riconducibili alle normali mansioni del personale in servizio presso l'ente. La prestazione deve essere qualificata o specializzata e non comporta la possibilità di rappresentare l'ente e di agire in nome e per conto della Amministrazione e non ammette responsabilità di tipo gestionale.

#### ART. 39 – COMPETENZA AL CONFERIMENTO

1. Gli incarichi sono conferiti dai Responsabili degli Uffici e dei Servizi con i poteri e con gli atti previsti dall'Ordinamento del Comune.
2. Gli atti di incarico dovranno essere motivati in relazione ai presupposti di cui al citato art. 7, comma 6 del D. Lgs. n. 165/2001 e, oltre a determinare durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione, dovranno contenere anche l'attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e gli altri dati previsti dall'art. 15 del D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 33.
3. A tale fine dovranno previamente essere acquisiti da parte del Responsabile del procedimento di affidamento dell'incarico:
  - > Il Curriculum vitae del soggetto da incaricare
  - > Ogni informazione volta alla verifica dell'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità o di conflitto di interessi.

#### ART. 40 – CRITERI PER LA COMPARAZIONE

1. I criteri comparativi sono individuati caso per caso dal Responsabile della gestione competente a conferire l'incarico in relazione alle concrete caratteristiche della prestazione, con particolare riferimento ai requisiti, alla professionalità e ai relativi titoli richiesti al prestatore, alle garanzie necessarie, ai tempi di espletamento, agli elementi economici del contratto, alla comparabilità delle offerte, alla discrezionalità ammessa nella individuazione da parte del prestatore della soluzione o, in alternativa, al suo grado di predefinizione da parte della Amministrazione, alla incidenza della fiduciarità, alla sufficienza ai fini della comparabilità del solo elemento economico.
2. Si prescinde dalla procedura comparativa e può farsi un affidamento diretto:
  - a) quando le procedure selettive di cui al successivo art. 5 siano andate deserte, sempre che non vengano modificate le condizioni previste dall'avviso di selezione, ovvero qualora siano andate deserte in occasioni analoghe e sia probabile che ciò si ripeta;

- b) in caso di particolare, comprovata ed effettiva urgenza non imputabile all'ufficio, adeguatamente motivata, che non consente l'utile effettuazione della procedura;
- c) quando la prestazione da affidare sia originata da fatti nuovi non prevedibili all'atto del primo incarico e costituisca una estensione di incarico precedente, posto in essere con le procedure di cui al successivo art. 5, e l'affido a nuovo soggetto risulti impraticabile per ragioni economiche o tecniche;
- d) per prestazioni di natura artistica, culturale, scientifica o legale non comparabili con riguardo alla natura dell'incarico, all'oggetto della prestazione ovvero alle abilità, conoscenze e qualificazioni dell'incaricato.

#### ART. 41 – PROCEDURE COMPARATIVE

1. I Responsabili della gestione utilizzano le seguenti procedure per gli affidi:
  - a) Procedura **aperta** (richiesta pubblica di offerta). E' esperita tramite avviso da pubblicarsi all'Albo Pretorio e sul sito web del Comune per almeno 8 giorni, contenente l'oggetto della prestazione, i requisiti richiesti, il valore presunto della prestazione, le altre condizioni essenziali e vincolanti, i criteri di comparazione tra più offerte, le modalità di compilazione dell'offerta e la scadenza per la sua presentazione. I termini di pubblicazione sono ampliati in misura proporzionale all'importo dell'incarico, che rileva anche ai fini dell'individuazione di ulteriori forme di pubblicità (ad esempio pubblicazione su quotidiani, trasmissione agli Ordini o Albi professionali o altri organismi rappresentativi di categoria).
  - b) Procedura **ristretta** (richiesta riservata). Nel caso la prestazione richieda particolari garanzie o requisiti, la richiesta di offerta viene rivolta solo ai candidati che, avendo manifestato la propria disponibilità a seguito di avviso pubblico, siano ritenuti idonei. L'avviso viene pubblicato con gli stessi contenuti e modalità dell'avviso di cui alla lettera a), e le motivazioni della eventuale non ammissione di richiedenti devono essere espressamente indicate e comunicate agli interessati.
  - c) Procedura **negoziata** fra almeno tre soggetti. In tal caso viene inviata ai soggetti ritenuti in possesso dei requisiti necessari una lettera di invito contenente gli elementi dell'avviso di cui alla lettera a). Viene fatto ricorso a questa procedura semplificata per incarichi di importo tale da non giustificare l'onerosità delle procedure precedenti.
2. Ai fini della scelta della procedura da porre in essere, l'importo da considerare è quello del compenso da corrispondere al collaboratore, escludendo pertanto il rimborso di diritti, oneri, imposte e tasse che il professionista sostiene in nome e per conto del Comune per adempimenti obbligatori per legge correlati allo svolgimento della prestazione.

#### ART. 42 – CONTRATTO DI INCARICO

1. Gli incarichi previsti dal presente Regolamento vengono stipulati tra le parti in forma scritta, anche nelle forme commerciali usuali.
2. Il contenuto degli atti contrattuali, avuto riguardo alla diversità dell'oggetto e delle condizioni delle varie prestazioni e delle relative clausole, è rimesso alla competenza dei Responsabili della gestione. Dovranno in ogni caso essere indicate le eventuali norme di riferimento che legittimano e regolano l'incarico, le modalità di resa della prestazione e i risultati richiesti, le forme e modalità per la loro verifica e controllo, i tempi di espletamento, il corrispettivo e le condizioni per la sua corresponsione e le eventuali penalità per inadempimento contrattuale.

#### ART. 43 - PUBBLICITÀ DELL'AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI

1. Sul sito web del Comune è aperta una apposita sezione per la pubblicizzazione degli incarichi conferiti.
2. I Responsabili della gestione curano l'acquisizione e la trasmissione al servizio di segreteria generale di tutte le informazioni per la pubblicazione sul sito web del Comune.
3. Per l'attuazione delle disposizioni in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, la pubblicazione nel sito web del Comune e la trasmissione delle informazioni agli Enti ed organismi individuati a livello centrale è effettuata a cura del servizio di segreteria generale.

4. Gli atti di liquidazione attestano l'avvenuta pubblicazione ai sensi di Legge. In assenza di tale attestazione, il Responsabile del Servizio finanziario non procede al pagamento.

#### ART. 44 - ALTRI ADEMPIMENTI

Gli atti di incarico di studio, ricerca e di consulenza di importo superiore a € 5.000,00 sono trasmessi alla Sezione Regionale di controllo della Corte dei Conti in attuazione dell'art. 1, comma 173 della L. 266/2005 e dell'art. 53, comma 14 del D. Lgs. 165/2001 e necessitano della preventiva acquisizione del parere del Collegio dei Revisori dei Conti.

### CAPO NONO - UFFICI PARTICOLARI

#### ART. 45 - UFFICIO PER I PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

1. Ai sensi dell'art. 55-bis, comma 4, del D.Lgs 150/2009, è costituito l'ufficio per i procedimenti disciplinari che viene individuato nel Segretario comunale coadiuvato dal servizio personale ed organizzazione.
2. L'eventuale sostituzione del Segretario comunale, avviene solo nel caso in cui dal ritardo nella convocazione dovesse derivare il mancato rispetto dei termini perentori previsti dalla legge e dalla contrattazione in materia. In tal caso il Segretario comunale è sostituito dal Vice Segretario comunale eventualmente nominato.
3. Le norme disciplinari sono individuate dalla normativa e dalla contrattazione collettiva che determina i doveri dei dipendenti e le relative sanzioni.
4. La procedura per l'applicazione delle sanzioni è definita dall'articolo 55-bis del D.Lgs 165/2001.
5. Quando la sanzione da applicare è il rimprovero verbale, il Titolare di Posizione Organizzativa provvede direttamente.
6. Il procedimento disciplinare, oltre il rimprovero verbale, è affidato all'Ufficio per il procedimento disciplinare. Allo stesso pertanto compete di contestare l'addebito, d'ufficio o su segnalazione del Titolare di Posizione Organizzativa, di istruire il procedimento e di applicare la relativa sanzione secondo la disciplina del citato articolo 55 bis.
7. La pubblicazione sul sito istituzionale del Comune del codice disciplinare equivale a tutti gli effetti alla sua affissione all'ingresso della sede di lavoro.

#### ART. 46 - UFFICI POSTI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEGLI ORGANI POLITICI

1. Il Sindaco ha facoltà di istituire uffici posti alle sue dirette dipendenze.
2. Per le medesime finalità possono essere individuati uffici già esistenti cui affidare le predette funzioni.
3. Agli uffici di cui al primo comma possono essere assegnati dipendenti del Comune, salva la facoltà di ricorrere all'assunzione, ove ne sussista la motivata necessità e nel rispetto delle specifiche disposizioni di legge, di collaboratori con contratto a tempo determinato, la cui durata deve prevedere l'automatica risoluzione del rapporto in caso di anticipata cessazione dalla carica di Sindaco.
4. Gli uffici di cui al comma 1 possono solo ed esclusivamente collaborare con gli organi politici nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e di controllo politico-amministrativo, esclusa ogni diretta competenza gestionale.

### CAPO DECIMO - DISPOSIZIONI VARIE E FINALI

#### ART. 47 - NORME ATTUATIVE

1. Costituiscono parte integrante del presente Regolamento le seguenti disposizioni attuative:
  - a. Norme per l'accesso all'impiego presso l'Ente (allegato I)
  - b. Sistema di misurazione e valutazione della performance (allegato II)

#### ART. 48 - ENTRATA IN VIGORE E ABROGAZIONE DI NORME

1. Il presente Regolamento entra in vigore il 15° giorno successivo a quello della pubblicazione all'albo pretorio comunale, da effettuarsi successivamente al conseguimento dell'esecutività della deliberazione di approvazione.
2. Con l'entrata in vigore del presente Regolamento sono contestualmente abrogati:
  - > il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi comunali approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 127 del 4 agosto 2003 e s.m.i.;
  - > il Regolamento per il conferimento di incarichi di collaborazione autonoma, approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 85 del 30.6.2009 s.m.i.;
  - > il sistema di valutazione della prestazione approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 179 del 04.12.2000 e s.m.i..

## ***Norme per l'accesso all'impiego presso l'Ente***

### **CAPO I - DISPOSIZIONI GENERALI**

#### **Art. 1 - Oggetto**

1. La presente normativa disciplina l'accesso alle qualifiche funzionali ed ai profili professionali, le modalità di svolgimento dei concorsi ed i criteri di valutazione dei titoli e delle prove, nonché le modalità e le procedure di selezione, per l'assunzione di personale alle dipendenze del Comune.
2. Le modalità e le procedure per la selezione del personale per concorso o per altre forme sono finalizzate a garantire un'adeguata verifica delle capacità e delle attitudini dei partecipanti alla selezione, eventualmente ricorrendo anche a sistemi automatizzati.

#### **Art. 2- Definizioni**

1. Ai fini della presente normativa si definisce:
  - a) concorso: procedimento con cui si mettono a confronto, per un giudizio comparativo, tutti i concorrenti, attraverso titoli e/o prove a contenuto teorico e/o pratico attinenti alla professionalità richieste per il profilo o la figura professionale con conseguente esame dei risultati e/o con la valutazione dei titoli culturali, professionali e di servizio in base a criteri predeterminati; il concorso può essere costituito o integrato da test intesi ad accertare l'attitudine al lavoro relativo al posto da coprire;
  - b) pre-concorso di selezione: consiste in una preselezione dei partecipanti a fronte di un elevato numero dei medesimi, intesa a ridurre il numero da ammettere a tutte le prove del concorso ed alla valutazione dei titoli, per poter successivamente effettuare una valutazione più ponderata sulle capacità e sull'attitudine dei concorrenti. Tale preselezione può essere effettuata o mediante comparazione di soli titoli culturali e/o professionali oppure mediante una prova, anche a quiz, vertente su materie del programma di concorso oppure mediante test intesi ad accertare l'attitudine al lavoro specifico;
  - c) concorso pubblico: si ha quando ad esso sono ammessi a partecipare tutti i cittadini italiani o appartenenti ad uno dei Paesi dell'Unione Europea che abbiano i requisiti stabiliti nel presente regolamento e nel bando di concorso. Sono ammessi inoltre, secondo le indicazioni e le limitazioni di cui al D.P.C.M. 7 febbraio 1994, n. 174, anche i cittadini degli Stati membri dell'Unione Europea sprovvisti di cittadinanza italiana;
  - d) concorso pubblico con riserva di posti: si ha quando un determinato numero di posti prefissati, è riservato a taluni concorrenti aventi determinati requisiti, partecipanti al concorso pubblico, a prescindere dalla loro collocazione in graduatoria finale;
  - e) concorso per titoli ed esami: si ha quando nel concorso il giudizio comparativo sui concorrenti avviene sia con valutazione dei risultati di prove, sia con valutazione di titoli;
  - f) concorso per titoli: si ha quando nel concorso il giudizio comparativo sui concorrenti si effettua solamente con la valutazione di titoli culturali, professionali e/o di servizio;
  - g) concorso per esami: si ha quando nel concorso il giudizio comparativo sui concorrenti si effettua solamente con la valutazione dei risultati di prove pratiche, scritte e/o orali;
  - h) corso - concorso: consiste in una selezione dei concorrenti per l'ammissione ad un corso con posti, criteri e modalità d'impostazione predeterminate, finalizzato alla formazione specifica dei concorrenti stessi. Al termine del corso un'apposita commissione, di cui dovrà far parte almeno un docente del corso, procederà ad esami scritti ed orali con predisposizione di graduatorie di merito per il conferimento dei posti;
  - i) prova selettiva di idoneità: si ha quando la selezione consiste in un giudizio di idoneità, senza alcuna valutazione comparativa, a svolgere le mansioni proprie della qualifica, della categoria o del profilo professionale, mediante lo svolgimento di prove pratiche attitudinali ovvero in sperimentazioni lavorative i cui contenuti sono determinati con riferimento a quelli previsti nelle declaratorie e nei mansionari;
  - j) mobilità esterna: si intende il processo di trasferimento in entrata da altre pubbliche amministrazioni su richiesta di dipendenti a tempo indeterminato ai sensi dell'articolo 30 del D.Lgs. 165/2001.

2. Le prove d'esame consistono in:

- a) prove scritte: sono quelle che richiedono al concorrente di esprimere, per iscritto, su temi assegnati, la preparazione ed il livello di conoscenza e di approfondimento degli aspetti teorico-dottrinali delle materie previste dal programma di esame relativo alla qualifica del posto messo a concorso e della propria capacità di sintesi; le prove scritte possono consistere, a giudizio della commissione d'esame fondato sulla complessità e/o specialità del posto messo a concorso, nella risposta a quiz anche con risposte predisposte, vertenti sulle materie del programma di concorso;
- b) prove pratiche: sono quelle che richiedono al concorrente di esprimere il livello di preparazione mediante l'esecuzione concreta di azioni relative alle materie stabilite per la prova ed attinenti al posto da coprire.
- c) prove orali: sono quelle che, mediante interrogazioni orali sulle materie fissate dal bando, mirano ad accertare il livello complessivo di preparazione teorico-dottrinale, di maturazione di esperienze professionali, nonché, per la categoria D o superiore, di capacità organizzative del lavoro;
- d) prove selettive di idoneità: consistono nello svolgimento di prove pratiche attitudinali, ovvero in sperimentazioni lavorative, i cui contenuti sono determinati con riferimento a quelli previsti nelle declaratorie e nei mansionari.
- e) test attitudinali: consistono in domande, prove, test diretti ad accertare l'attitudine del candidato al posto di lavoro messo a concorso sotto il profilo psicologico ed emozionale.

### **Art. 3 - Norme generali d'accesso**

1. L'assunzione dei dipendenti avviene:

- a) per concorso pubblico per titoli, nelle ipotesi di cui al successivo art. 24, o per esami o per titoli ed esami;
- b) per concorso pubblico per titoli ed esami e con riserva di posti;
- c) per prova selettiva pubblica;
- d) per ricorso al collocamento obbligatorio previa prova selettiva di idoneità;
- e) per corso - concorso pubblico;
- f) mediante chiamata numerica degli iscritti nelle apposite liste di collocamento relative alle categorie protette;
- g) per mobilità esterna per trasferimenti da altre amministrazioni;
- h) mediante utilizzo di graduatorie valide predisposte da altri Comuni per posti analoghi a quelli da coprire, previo accordo con l'altra Amministrazione comunale.

2. Il Servizio personale ed organizzazione si occupa di tutte le fasi delle procedure concorsuali.

3. Dopo l'approvazione da parte del Consiglio comunale della programmazione triennale del fabbisogno di personale, la Giunta definisce il piano annuale delle assunzioni, propedeutico all'attivazione delle procedure di accesso. Preliminarmente si eseguono le procedure previste dagli artt. 30 e 34 bis del D.Lgs. n. 165/2001 sulla mobilità.

4. Quando il numero dei concorrenti che hanno inoltrato domanda di partecipazione al concorso o al corso - concorso sia tanto elevato da rendere problematica la garanzia della correttezza o della celerità della procedura concorsuale, la commissione giudicatrice può disporre una preselezione che limiti il numero degli ammessi alle prove a non meno di cinque volte e non più di dieci volte il numero dei posti messi a concorso. La preselezione può essere per soli titoli o per prova attitudinale o per quiz a domande anche predisposte. La possibilità di ricorrere alla preselezione deve essere pubblicata nel bando.

5. Per la formazione di graduatorie per l'accesso ai posti di categorie per le quali è previsto il concorso o altra prova selettiva, il Comune può stipulare un'apposita convenzione con altri Comuni e con la Provincia finalizzata all'effettuazione di concorsi unici, anche per garantire maggiore imparzialità, tempestività, economicità e celerità di espletamento. La convenzione dovrà stabilire i posti da mettere a concorso, il numero dei posti eventualmente da riservare agli interni e la data presumibile per l'assunzione per ogni Comune, i tempi di validità della graduatoria, le modalità di assegnazione dei vincitori, la nomina della commissione e la suddivisione delle relative spese. La convenzione dovrà altresì stabilire i programmi e le prove d'esame.

6. La graduatoria del concorso è unica, mantiene efficacia per trentasei mesi dalla data della sua approvazione definitiva ed è utilizzabile per eventuali coperture di posti per i quali il concorso è stato bandito, e che, successivamente ed entro i trentasei mesi della sua validità, dovessero rendersi disponibili. La graduatoria può essere utilizzata anche per assunzioni temporanee, per sostituzioni di personale a

- tempo indeterminato temporaneamente assente, per sostituzioni di personale collocato a riposo, nonché per l'attuazione di progetti finalizzati e progetti obiettivo previsti dalle vigenti disposizioni di legge.
7. Il personale interno, esauriti i posti riservati, ricopre, nell'ordine della graduatoria generale, i posti non riservati. I posti riservati al personale interno non coperti da detto personale per mancanza o per numero insufficiente di idonei interni, sono ricoperti nell'ordine della graduatoria generale, da idonei esterni.
  8. Il ricorso alle liste di collocamento, nel rispetto della normativa vigente per quanto attiene i requisiti di ammissibilità al lavoro presso le pubbliche amministrazioni, avviene per la copertura dei posti per i quali sia richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti previsti per specifiche professionalità, mediante prove selettive (test attitudinali e/o prova pratica). Alle prove selettive di cui al precedente comma 7 è ammessa la partecipazione del personale interno avente diritto alla riserva per la copertura dei posti di cui al precedente comma 4.
  9. Al corso-concorso pubblico sono ammessi concorrenti in un numero almeno pari al doppio dei posti messi a concorso con un minimo di 5. Qualora nella prova selettiva per l'ammissione al corso concorso gli idonei risultassero in numero superiore a quello stabilito la commissione di cui al successivo articolo 6 forma una graduatoria assegnando un punteggio in relazione ai risultati della prova. A parità di punteggio si applicano le disposizioni relative alla preferenza di cui alla presente normativa.
  10. Le modalità per l'ammissione dei concorrenti, l'espletamento dei concorsi ed i criteri per la valutazione dei titoli e delle prove sono predeterminati dalla presente normativa, e ad esse l'amministrazione e le commissioni esaminatrici hanno l'obbligo di attenersi, assicurando a tutti i concorrenti le condizioni di eguaglianza di giudizio garantite dall'articolo 51 della Costituzione.

## **CAPO II - COMMISSIONI ESAMINATRICI**

### **Art. 4 - Commissione esaminatrice per il concorso per titoli e per titoli ed esami**

1. La commissione esaminatrice per il concorso per titoli e per titoli ed esami è formata da un Presidente e da altri due membri, tutti scelti o fra funzionari di grado pari o superiore al posto da mettere a concorso, in servizio o collocati a riposo da non più di tre anni, di pubbliche amministrazioni (Stato, Regione, Comuni, Province, Consorzi di Comuni), o fra docenti o fra tecnici esperti esterni. In ogni caso dev'essere garantita, salvo motivata impossibilità, la presenza, fra quelli con diritto al voto, di almeno un membro per ciascuno dei due sessi.
2. Qualora al concorso per titoli ed esami partecipino concorrenti portatori di handicap ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104 e che per l'espletamento delle prove siano necessarie attrezzature a ciò preposte e siano altresì necessarie valutazioni che solo esperti della materia possano effettuare, la commissione è integrata da un esperto ausiliario, scelto fra persone che operano in strutture preposte alla formazione professionale di persone portatori di handicap e che abbia una adeguata esperienza in materia. Tale esperto assiste la commissione con funzioni di carattere consultivo, limitatamente all'esperimento delle prove sulle quali fornisce indicazioni valutative ai fini dell'attribuzione dei relativi punteggi, che resta di competenza dei membri effettivi.
3. Le funzioni di segretario verbalizzante della commissione sono affidate ad un dipendente del Comune di qualifica idonea. Nel caso di impedimento momentaneo del segretario, le sue funzioni sono assunte dal presidente della commissione o da altro commissario da lui designato. Ove l'impedimento non consenta al segretario di riprendere le sue funzioni alla seduta successiva a quella in cui risulti assente o dalla quale ha dovuto assentarsi, lo stesso deve essere sostituito.
4. Le Commissioni per il concorso sono nominate dal responsabile del procedimento, avendo cura di evitare situazioni di incompatibilità. I membri della commissione non possono essere membri di direzione politica dell'amministrazione, non possono ricoprire cariche politiche, non possono essere rappresentanti sindacali e non possono essere in rapporto di parentela od affinità, entro il quarto grado civile, tra loro e con i concorrenti ammessi. Qualora dopo la nomina, uno o più membri accertassero la sussistenza di dette condizioni di incompatibilità sono tenuti a darne immediata comunicazione al Presidente, il quale propone al responsabile del procedimento la relativa sostituzione.
5. Per la validità delle adunanze della commissione è sempre necessaria la presenza di tutti i membri, ad eccezione di quanto previsto al successivo articolo 16, comma 4.
6. Qualora nel corso dei lavori della commissione un commissario cessi dalla stessa per morte, dimissioni o sopravvenuta incompatibilità, il Responsabile del procedimento provvederà a sostituirlo. Nel caso che un commissario sia assente ad una seduta regolarmente convocata, senza averne data valida giustificazione, il presidente deve dichiararne la decadenza e richiederne la sostituzione. Le operazioni già espletate dalla



commissione restano sempre valide e definitive ed il nuovo commissario nominato nei casi predetti partecipa a quelle ancora necessarie per il completamento del procedimento concorsuale. Al momento dell'assunzione dell'incarico egli ha l'obbligo di prendere conoscenza dei verbali delle sedute già tenute e di tutti gli atti del concorso. Dell'osservanza di tale obbligo viene fatto constare nel verbale.

7. Decadono dall'incarico e debbono essere sostituiti i membri nei cui confronti sopravvengono procedimenti penali che determinano limitazioni alla loro libertà personale, condanne od altre cause che comportano la decadenza dalle cariche elettive o dagli uffici per i quali gli stessi avevano titolo a far parte della commissione. Possono essere sostituiti anche i membri che vengano a trovarsi in situazioni che impediscano di fatto la partecipazione ai lavori della commissione. La decadenza e la sostituzione vengono accertate o disposte dal Responsabile del procedimento.
8. I membri della commissione esercitano le loro funzioni fino al compimento di tutte le operazioni concorsuali, anche nel caso venga a cessare, nel corso di esse, il possesso delle qualifiche che dettero luogo alla nomina, per cessazione del servizio dei funzionari dipendente da collocamento a riposo o trasferimento.
9. Ai membri della commissione esaminatrice compete una indennità nella misura che verrà stabilita con l'atto di nomina in relazione all'importanza e livello del concorso, oltre all'eventuale trattamento di missione od il rimborso delle spese nella misura prevista per gli amministratori del Comune.
10. Ai dipendenti comunali, componenti, segretari della Commissione o addetti alla sorveglianza, compete il compenso purché prestino la propria opera al di fuori dell'orario di lavoro.

#### **Art. 5 - Commissione esaminatrice per le prove pubbliche selettive e per le prove d'idoneità**

1. La commissione esaminatrice per le prove pubbliche selettive e per le prove di idoneità è composta dal Presidente e da altri due membri, tutti scelti o fra dipendenti di pubbliche amministrazioni di categoria almeno pari a quella del posto a concorso, in servizio o collocati a riposo da non più di tre anni, o fra docenti o fra tecnici esperti esterni. In ogni caso deve essere garantita, salvo motivata impossibilità, la presenza, fra quelli con diritto al voto, di almeno un membro per ciascuno dei due sessi. Le funzioni di segretario sono svolte da un impiegato del Comune appartenente a categoria adeguata.
2. Per le prove di cui al presente articolo che abbiano carattere pratico e richiedano, pertanto, una valutazione di particolare competenza propria di esperti di arti, mestieri o di prestazioni di ordine specializzato, la commissione può essere integrata da un esperto ausiliario, scelto fra persone che abbiano esperienza in materia e svolgano attività del settore. Tale esperto assiste la commissione con funzioni di carattere consultivo, limitatamente all'esperienza delle prove sulle quali fornisce indicazioni valutative ai fini dell'eventuale attribuzione dei relativi punteggi o della dichiarazione di idoneità, che restano di competenza dei membri effettivi.
3. Per la nomina, la riserva ad entrambi i sessi, l'incompatibilità dei commissari, le funzioni di segretario della commissione, i lavori della medesima, la validità delle sedute, le sostituzioni, le decadenze, le integrazioni, la partecipazione di portatori di handicap e le indennità si applicano le norme di cui all'articolo 4 relativo alla commissione esaminatrice per il concorso per titoli e per titoli ed esami.

#### **Art. 6- Commissione per il corso-concorso**

1. La composizione, le modalità e le condizioni per la commissione per il corso-concorso sono quelle stabilite per la commissione per il concorso per titoli ed esami di cui al precedente articolo 4.
2. Per la valutazione delle prove d'esame scritte ed orali che avranno luogo al termine del corso e per la formazione della conseguente graduatoria di merito per il conferimento dei posti, la commissione, composta così come indicato al precedente comma 1, è integrata da almeno un docente del corso senza diritto di voto.

#### **Art. 7- Funzionamento delle commissioni**

1. La convocazione delle sedute della commissione ed il calendario dei lavori sono stabiliti dal Presidente.
2. Nella prima riunione la commissione, dopo aver preso atto della determinazione con la quale è stata nominata, nell'ordine:
  - a) prende visione dell'elenco dei partecipanti al concorso od alla prova selettiva od al corso-concorso;
  - b) verifica l'eventuale esistenza di situazioni di incompatibilità, secondo quanto stabilito dal precedente articolo 4, comma 4, dando atto nel verbale, mediante sottoscrizione dello stesso, dei risultati di tale verifica;

- c) se non previsti nel bando, determina e riporta a verbale i criteri e le modalità di valutazione delle prove concorsuali al fine di motivare i punteggi che saranno attribuiti per le singole prove;
  - d) esamina i titoli presentati dai candidati ammessi al concorso, per l'attribuzione dei punteggi secondo i criteri prestabiliti e pubblicati nel bando. A discrezione della Commissione, la valutazione dei titoli potrà essere effettuata per i soli candidati che sosterranno le prove scritte, purchè effettuata prima della correzione delle stesse;
  - e) se non sono già stabilite nel bando, fissa le date nelle quali saranno effettuate l'eventuale preselezione, le prove scritte o le prove attitudinali o di mestiere, le eventuali prove orali e le sedi in cui le stesse saranno tenute;
  - f) determina il termine del procedimento concorsuale.
3. Qualora dalla verifica di cui alla lettera b) del precedente comma 2 dovessero riscontrarsi delle incompatibilità, la commissione sospende i propri lavori in attesa delle dovute sostituzioni. Ricostituita, la commissione riprende i lavori interrotti nella prima riunione.
  4. Le operazioni di cui al precedente comma 2, lett. d), possono essere, per economicità, rinviate ad una seduta successiva, prima, comunque, dell'ultima prova prevista in calendario e per i soli candidati ammessi a quest'ultima.
  5. Ottemperato a quanto indicato al precedente comma 2, la commissione provvede, nell'ordine, secondo le date fissate e con apposite riunioni, a:
    - a) effettuare le eventuali preselezioni e le prove previste nel bando;
    - b) valutare le prove indicate alla precedente lettera a) ed attribuire, se previsto, i relativi voti a ciascuna di esse, con conseguente ammissione o meno dei concorrenti alle prove successive;
    - c) effettuare le prove orali e/o pratiche applicative con attribuzione dei voti e determinare i concorrenti che hanno superato le prove predette;
    - d) riepilogare i punteggi ed i voti attribuiti a tutti i concorrenti che hanno superato le prove ed hanno conseguito la idoneità;
    - e) formare la graduatoria dei concorrenti idonei, con le modalità di cui al successivo articolo 17.
  6. Per la valutazione dei titoli viene riportata la valutazione attribuita a ciascun titolo presentato. Per i documenti ai quali la commissione ha deciso di non attribuire punteggio, ne sono indicati i motivi. Per ciascun concorrente, indicato con il cognome e nome, viene riportata la somma dei punteggi attribuiti allo stesso. Tali operazioni vengono tutte verbalizzate.
  7. La redazione del processo verbale dei lavori della commissione, da eseguirsi separatamente per ciascuna seduta della stessa, è effettuata dal segretario della medesima, che ne è responsabile. I verbali vengono sottoscritti dal Presidente, dal Segretario e da tutti i membri della commissione. Prima della firma dei verbali possono essere apportate dalla commissione correzioni inerenti ad omissioni o rettifiche di errori materiali. In tale sede non sono consentite modificazioni relative sia ai voti effettivamente attribuiti alle prove d'esame, sia ai punteggi effettivamente assegnati ai titoli che comportavano valutazioni non vincolate dai criteri prestabiliti.

#### **Art. 8 - Punteggio attribuito alla Commissione**

1. Se il bando non dispone diversamente, per la valutazione dei titoli e delle prove la commissione esaminatrice dispone di:
  - a) 30 punti per la valutazione dei titoli;
  - b) 30 punti per la valutazione di ciascuna prova di esame, se sono due o più. 60 punti se la prova è unica.
2. Il punteggio assegnato a ciascun concorrente è dato dalla media dei voti espressi da ciascun commissario.
3. In caso di concorso per soli titoli la commissione esaminatrice dispone complessivamente di 30 punti.

### **CAPO III - PROCEDURA DI APERTURA DEL CONCORSO E/O DELLA PROVA SELETTIVA PUBBLICA**

#### **Art. 9- Bando di concorso e delle altre forme selettive - Indizione, pubblicazione e diffusione**

1. L'indizione del bando di concorso, del corso-concorso e della prova selettiva pubblica è decisa dal Responsabile del servizio competente sulla base dei programmi di assunzione approvati dalla Giunta comunale.
2. Al fine di assicurare la massima partecipazione possibile ai procedimenti concorsuali di cui al precedente comma 1, al bando deve essere data la pubblicità idonea e sufficiente in relazione al posto messo a

concorso. Esso comunque deve essere pubblicato all'albo on-line fino alla scadenza del termine per la presentazione delle domande.

3. Le forme di pubblicità devono essere determinate in sede di indizione del concorso.
4. Copia dei bandi deve essere rilasciata, senza spese, a tutti coloro che ne facciano richiesta.

#### **Art. 10- Bando di concorso e delle altre prove selettive - Requisiti**

1. Il bando di concorso deve indicare:
  - a) il numero dei posti messi a concorso od a selezione con la relativa categoria, il profilo professionale ed il corrispondente trattamento economico;
  - b) i requisiti soggettivi generali e particolari per l'ammissione, nonché le modalità prescritte per dichiararli e documentarli;
  - c) i titoli che danno luogo a precedenza od a preferenza a parità di punteggio;
  - d) gli eventuali requisiti particolari e le condizioni speciali richieste per la partecipazione dei concorrenti interni;
  - e) il termine di scadenza per la presentazione delle domande;
  - f) le dichiarazioni elencate al successivo articolo 13;
  - g) la dichiarazione relativa al rispetto delle norme di cui alla legge 12.3.1999, n. 68;
  - h) i titoli valutabili ed il punteggio massimo agli stessi attribuibile singolarmente e per categorie;
  - i) l'ammissibilità di consultazione nel corso delle prove, di testi di legge non commentati, previa autorizzazione dalla commissione giudicatrice;
  - j) il programma delle materie di esame e delle prove con la precisazione del carattere delle stesse (scritto, pratico, orale) e con l'indicazione di ogni elemento di specificazione che consenta di individuare con precisione le materie che saranno oggetto delle prove stesse, delimitandone i contenuti o caratteri in modo da consentire al concorrente di predisporre la relativa preparazione. Con il bando è possibile determinare il calendario delle prove rispettando i termini e le condizioni di cui al successivo art. 40. La pubblicazione nel bando equivale a comunicazione a tutti i candidati;
  - k) le condizioni per il superamento delle prove, per l'ammissione a quelle successive e per il conseguimento dell'idoneità;
  - l) l'ammontare della eventuale tassa di ammissione e le modalità di versamento;
  - m) il termine per l'assunzione del servizio da parte dei vincitori;
  - n) la dichiarazione che garantisce pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro, così come previsto dall'articolo 57 del decreto legislativo 30.3.2001, n. 165.
2. Le domande devono essere presentate entro il termine perentorio fissato nel bando, comunque non inferiore a trenta giorni dalla data della sua pubblicazione all'albo on-line del Comune. Quando il termine coincide con un giorno festivo, è prorogato al primo giorno successivo non festivo. Le domande possono essere formulate secondo l'eventuale schema allegato al bando di concorso.
3. Il responsabile del procedimento, con provvedimento motivato, ha la facoltà di prorogare i termini per la presentazione delle domande o di riaprire i termini stessi, come pure di revocare il concorso bandito quando l'interesse pubblico lo richieda. Della proroga o della riapertura predetta deve darsi pubblicità con le stesse forme di cui si è data pubblicità al bando, mentre dell'avvenuta revoca si deve dare partecipazione a ciascun concorrente, con contestuale restituzione della tassa di ammissione eventualmente versata e dei documenti presentati.
4. Le prescrizioni contenute nel bando sono vincolanti nei riguardi sia della commissione d'esame che dei concorrenti. Eventuali variazioni possono essere decise solo in data precedente la chiusura del bando e sono pubblicate come previsto per il bando. Il nuovo termine per la presentazione delle eventuali nuove domande è di durata almeno pari a quella originaria.

### **CAPO IV - PROCEDURE E REQUISITI PER L'AMMISSIONE AI CONCORSI ED ALLE ALTRE FORME SELETTIVE**

#### **Art. 11 Procedure d'ammissione**

1. La verifica del possesso dei requisiti e dell'osservanza delle condizioni prescritte dal bando per l'ammissione al concorso o ad altra prova selettiva è fatta dal responsabile del procedimento, previa istruttoria dell'ufficio del personale del Comune od altro ufficio a ciò preposto. Tale verifica viene effettuata per le domande di ammissione al concorso che risultino trasmesse al Comune entro il termine massimo stabilito dal bando di concorso. Per le domande che risultano trasmesse oltre tale termine il

responsabile del procedimento si limita a dare atto di tale circostanza e a dichiarare l'esclusione dal concorso.

2. Ove nel corso dell'istruttoria d'una pratica venga accertata l'esistenza di omissioni od imperfezioni nella domanda e/o nella documentazione compresa fra quelle tassativamente elencate nel successivo articolo 12, il responsabile del procedimento invita il concorrente, mediante lettera raccomandata R.R., a perfezionare la pratica dei documenti mancanti, fissando un termine entro il quale ciò deve avvenire, a pena, nel caso si tratti di dichiarazioni o documenti essenziali per l'ammissione, di definitiva esclusione dal concorso. Nelle more dell'invio della lettera raccomandata l'interessato può essere invitato al perfezionamento della pratica anche via telefono o via fax.

### **Art. 12 Requisiti generali e particolari**

1. I requisiti generali per l'ammissione ad una delle forme di accesso all'impiego nel Comune tramite le forme concorsuali o di selezione sono i seguenti:
  - a) cittadinanza italiana, oppure appartenenza ad uno dei Paesi dell'Unione Europea, salvo quanto indicato nel D.P.C.M. 7 febbraio 1994, n. 174. Sono equiparati ai cittadini italiani gli italiani non appartenenti alla Repubblica;
  - b) idoneità fisica all'espletamento di tutte le mansioni previste per il posto;
  - c) titolo di studio e/o di servizio, specializzazioni, diplomi, abilitazioni, ecc. previsti per l'accesso al posto da coprire. È ammesso a partecipare al concorso chi sia in possesso di un titolo di studio di livello superiore a quello richiesto purché sia strettamente attinente. In questo caso il titolo presentato viene valutato a tutti gli effetti come se fosse il titolo richiesto;
  - d) non essere stati interdetti o sottoposti a misure che escludono, secondo le leggi vigenti, dalla nomina agli impieghi pubblici, non essere esclusi dall'elettorato attivo e non essere stati destituiti dall'impiego presso una pubblica amministrazione;
  - e) possedere altri eventuali requisiti previsti per particolari profili professionali.
2. Le eventuali dichiarazioni e certificazioni di cui ai precedenti punti c) ed e) sono quelle indicate per ciascun profilo professionale nella parte III del presente regolamento.
3. Tutti i requisiti sopraindicati devono essere posseduti alla data di scadenza del termine stabilito dal bando di concorso per la presentazione della domanda d'ammissione.
4. L'idoneità fisica all'impiego è accertata direttamente dall'amministrazione per i concorrenti utilmente collocati in graduatoria, fatta salva la tutela per i portatori di handicap di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104.
5. I concorrenti dipendenti a tempo indeterminato presso pubbliche amministrazioni, sono esonerati dalle dichiarazioni e documentazioni dei requisiti generali di cui alle lettere a), c), e d) del precedente comma 1.
6. Per la nomina a tempo indeterminato il possesso dei requisiti dichiarati nella domanda deve essere documentato.
7. I requisiti generali e particolari previsti dalla presente normativa, esclusi quelli relativi a precedenti anzianità di servizio, debbono essere posseduti, con riferimento ai relativi profili o figure professionali, anche da coloro che vengono assunti con rapporti di lavoro a tempo determinato.

### **Art. 13 - Domanda e documenti per l'ammissione al concorso ed alle prove selettive**

1. Per l'ammissione al concorso od alla prova selettiva i concorrenti devono presentare domanda in carta semplice indirizzata al Responsabile del procedimento o al Comune, nella quale devono dichiarare, sotto la propria responsabilità:
  - a) il cognome, il nome, il luogo e la data di nascita, la residenza e l'eventuale recapito;
  - b) l'indicazione del concorso o della prova selettiva a cui intendono partecipare;
  - c) il possesso della cittadinanza italiana o l'appartenenza ad uno dei Paesi dell'Unione Europea;
  - d) il Comune ove sono iscritti nelle liste elettorali, ovvero i motivi della non iscrizione o cancellazione dalle stesse;
  - e) le eventuali condanne penali riportate e gli eventuali procedimenti penali in corso. In caso negativo dovrà essere dichiarata l'inesistenza di condanne o procedimenti penali in corso;
  - f) la posizione nei riguardi degli obblighi militari;
  - g) gli eventuali servizi prestati presso pubbliche amministrazioni, nonché le cause di risoluzione di eventuali precedenti rapporti d'impiego presso le stesse;

- h) l'eventuale condizione di portatore di handicap, il tipo di ausilio per gli esami e i tempi necessari aggiuntivi;
  - i) il titolo di studio posseduto.
2. La domanda deve essere firmata dal concorrente.
  3. A corredo della domanda i concorrenti devono produrre, in conformità delle prescrizioni contenute nel bando, entro il termine dallo stesso indicato:
    - a) la ricevuta del pagamento della tassa di ammissione, se dovuta;
    - b) il curriculum personale, per i concorsi e le prove selettive per cui lo stesso è obbligatoriamente richiesto, reso in forma di dichiarazione sostitutiva di notorietà;
    - c) i titoli comprovanti particolari requisiti che, in rapporto al profilo o figura professionale al quale si riferisce il concorso o la prova selettiva, siano richiesti espressamente dalle norme del bando;
    - d) tutti i titoli che il concorrente ritenga utile presentare nel suo interesse per la valutazione ai fini del concorso, ivi compresi quelli comprovanti il diritto alla riserva (se prevista nel bando di concorso) dei posti richiamati all'articolo 5, comma 3, del D.P.R. 9 maggio 1994, n. 487, ed alla preferenza di cui ai commi 4 e 5 dello stesso articolo.
  4. La domanda è corredata da un elenco, in carta libera, di tutti i documenti alla stessa allegati, i quali debbono essere presentati in originale o in copia autenticata ai sensi di legge.
  5. Tutta la documentazione, sia ai fini dell'ammissione al concorso che della valutazione dei titoli per la formazione della graduatoria, può essere sostituita da idonea dichiarazione sostitutiva di certificazione o atto di notorietà.
  6. Tale dichiarazione dovrà, però, contenere tutti gli elementi necessari e sufficienti per la valutazione dei titoli in essa dichiarati.
  7. La persona portatrice di handicap che intende partecipare al concorso e/o alla prova selettiva nella domanda, ai sensi dell'articolo 20, comma 2, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, deve specificare l'ausilio necessario, in relazione al proprio handicap, per lo svolgimento delle prove scritte o delle prove pratiche applicative, nonché l'eventuale necessità di tempi aggiuntivi.
  8. Le domande di ammissione al concorso, redatte in carta semplice, devono essere indirizzate, all'Amministrazione Comunale di Villorba e presentate secondo le modalità ed entro il termine perentorio indicato nel bando.
  9. La data utile per la validità delle domande è quella di ricevimento risultante dal timbro apposto dall'Ufficio Protocollo del Comune o dalla data di invio della PEC o da altra idonea procedura informatica utilizzata prevista dal bando ovvero, nel caso di domande spedite con raccomandata, dal timbro di spedizione dell'Ufficio postale accettante.
  10. Qualora il termine ultimo coincida con un giorno festivo, lo stesso s'intende espressamente prorogato al primo giorno feriale immediatamente successivo. Nell'eventualità che il termine ultimo coincida con un giorno d'interruzione del funzionamento degli uffici postali a causa di sciopero, lo stesso s'intende espressamente prorogato al primo giorno feriale di ripresa del servizio. In tale caso alla domanda sarà allegata un'attestazione, in carta libera, dell'ufficio postale dal quale viene effettuata la spedizione, da cui risulti il periodo d'interruzione ed il giorno di ripresa del servizio.
  11. Sono dispensati dalla presentazione dei documenti i dipendenti a tempo indeterminato del Comune, i quali possono far esplicito riferimento al fascicolo personale.
  12. In caso di partecipazione contemporanea a più concorsi e/o a più prove selettive, è sufficiente che il concorrente corredi dei documenti una delle domande ed alleghi alle altre un elenco, in carta semplice, dei documenti stessi, con esplicito richiamo alla domanda alla quale sono stati allegati.
  13. L'amministrazione non assume responsabilità per la dispersione di comunicazioni dipendente da inesatta indicazione del recapito da parte del concorrente oppure da mancata o tardiva comunicazione del cambiamento dell'indirizzo indicato nella domanda, né per eventuali disguidi postali o telegrafici o comunque imputabili a terzi, a caso fortuito o forza maggiore.

## **CAPO V - VALUTAZIONE DEI TITOLI**

### **Art. 14 - Criteri generali per la valutazione dei titoli**

1. Il punteggio assegnato alla commissione per la valutazione dei titoli in conformità a quanto indicato al precedente articolo 4 viene dalla stessa ripartito nell'ambito dei seguenti titoli:
  - a) titoli di studio;
  - b) titoli di servizio.

2. La ripartizione del punteggio a disposizione per la valutazione dei titoli di cui alle precedenti lettere a) e b), sia fra le categorie di titoli sopradescritte sia all'interno delle singole categorie, deve essere stabilita nel bando entro i seguenti limiti:
  - massimo 50% del punteggio per i titoli di servizio;
  - ai servizi prestati presso enti pubblici deve essere attribuito un punteggio superiore a quelli prestati presso datori di lavoro privati e devono essere attribuiti punteggi inferiori ai servizi prestati in qualifiche o con mansioni inferiori a quelle corrispondenti al posto messo a concorso;
  - il possesso di un titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso verrà valutato solo nel caso in cui vi sia attinenza con le competenze richieste per il posto da ricoprire.
3. In caso di concorso per soli titoli la Commissione esaminatrice, assegnati i punteggi di cui ai precedenti commi 1 e 2, conclude i propri lavori con la formazione della graduatoria con le modalità previste ai successivi articoli 20 e 21.
4. I titoli sono valutati solo se ed in quanto documentati in modo completo ed inequivocabile con atti originali o copie autentiche o con idonee dichiarazioni sostitutive.
5. I periodi di effettivo servizio militare di leva, di richiamo alle armi, di ferma volontaria e di rafferma, prestato presso le Forze armate e nell'Arma dei Carabinieri, sono valutati con lo stesso punteggio riservato ai servizi prestati negli enti pubblici. Analoga valutazione ha il servizio sostitutivo di leva.
6. La corrispondenza, l'equipollenza e la superiorità delle funzioni previste al precedente comma 1, vanno rapportate alle funzioni desumibili dalle qualifiche e declaratorie riportate nella dotazione organica per il posto messo a concorso. Quelle invece per i servizi prestati presso datori di lavoro privati vanno effettuate con criteri analogici.
7. I periodi di servizio omogeneo nell'ambito delle specificazioni di cui al precedente comma 1 sono cumulabili anche se discontinui. Le frazioni di anno sono conteggiate in ragione mensile, considerando mese intero anche i periodi continuativi superiori a quindici giorni. Nella valutazione del servizio è detratto il periodo di tempo trascorso in aspettativa non retribuita, fatte salve le disposizioni di legge. Il servizio prestato con orario ridotto (tempo parziale o part-time) è valutato in proporzione diretta all'impiego orario assunto.
8. Nella valutazione dei servizi, non si tiene conto dei periodi di servizio che danno titolo alla riserva dei posti o danno titolo alla partecipazione al concorso e/o alla prova selettiva con un titolo di studio inferiore a quello previsto per il posto a concorso e/o a prova selettiva.

## **CAPO VI - PROVE D'ESAME**

### **Art. 15- Prove d'esame - Modalità generali**

1. Le prove d'esame possono avere carattere di:
  - a) prove scritte;
  - b) prove pratiche;
  - c) prove orali.
2. Per le prove pubbliche selettive si rinvia a quanto previsto dal successivo articolo 22. Le prove e le materie d'esame vengono determinate con le modalità previste nell'allegato A del presente regolamento per ciascun profilo professionale e vengono espressamente indicate nel bando di concorso o di prova selettiva. Con il bando le prove e le materie possono essere dettagliate e/o specificate e/o modificate in relazione allo specifico posto da coprire nell'organizzazione comunale vigente. Con il bando possono altresì, essere previsti test di idoneità psico-attitudinali, qualora ritenuto necessario in relazione allo specifico profilo professionale da ricoprire
3. Le date delle prove d'esame sono indicate nel bando di concorso o pubblicate, almeno venti giorni prima della data fissata per la prima prova di esame, nella sezione allo scopo prevista nel sito istituzionale del Comune. Il bando potrà prevedere altre forme di comunicazione quali ad esempio la lettera raccomandata, la posta elettronica. Il bando, potrà prevedere che le date delle prove orali e/o delle prove pratiche vengano comunicate in momento successivo alla valutazione degli elaborati scritti e comunque con almeno venti giorni di anticipo.
4. Per essere ammessi i candidati devono presentarsi muniti di un valido documento di identificazione. Prima dell'inizio delle prove sono avvertiti se durante le prove sia permesso o meno consultare dizionari o testi di legge non commentati e autorizzati dalla commissione giudicatrice. Contemporaneamente, devono essere avvertiti che in caso di non osservanza di queste disposizioni e nel caso siano trovati in possesso,

durante la prova, di appunti, manoscritti, libri o pubblicazioni di qualsiasi genere inerenti direttamente o indirettamente alle materie della prova, devono essere esclusi dal concorso e/o dalle prove selettive.

5. Ai concorrenti che conseguono l'ammissione alla prova orale deve essere comunicato, anche solamente a mezzo di pubblicazione di apposito avviso, anche il voto riportato in ciascuna delle prove scritte e per i titoli.
6. Le prove del concorso e/o le prove selettive non possono aver luogo nei giorni festivi né, ai sensi della legge 8 marzo 1989, n. 101, nei giorni di festività ebraiche, nonché nei giorni di festività religiose valdesi.

#### **Art. 16 - Prove scritte - Svolgimento**

1. La commissione per ogni prova scritta predispone almeno tre tracce inerenti le materie previste dal bando. La formulazione delle tracce avviene con la presenza e la partecipazione di tutti i commissari.
2. L'assegnazione della traccia da sviluppare avviene a mezzo sorteggio, effettuato da un concorrente, di una delle tre buste chiuse contenenti ciascuna una delle tracce predisposte dalla commissione. La traccia estratta formerà oggetto della prova. Ai concorrenti deve essere fornita conoscenza, mediante lettura od altro idoneo sistema, delle altre tracce predisposte e non sorteggiate.
3. I lavori devono essere scritti, a pena di nullità, esclusivamente su carta recante il timbro del Comune e la firma di un membro della commissione. Il concorrente che contravviene a tale disposizione o abbia copiato tutto od in parte lo svolgimento del tema, è escluso dal concorso. Gli elaborati non devono essere sottoscritti e non devono portare alcun segno di riconoscimento ed a conclusione devono essere inseriti nella busta grande avuta dalla commissione. Nella stessa busta va inclusa la busta più piccola, chiusa, contenente il cartoncino sul quale il concorrente ha segnato il proprio nome, cognome e data di nascita. Qualora la prova consista in test con risposte multiple predisposte, mancando ogni discrezionalità, gli elaborati possono essere direttamente firmati dal candidato e consegnati aperti salvaguardandoli, con misure appropriate, da possibili manomissioni. In questa ipotesi la correzione viene effettuata senza la procedura di cui al successivo art. 16.
4. Durante lo svolgimento delle prove scritte è necessaria la presenza continua, nella sala ove si svolgono le prove, di almeno due persone con funzioni di vigilanza e controllo. La Commissione può utilizzare allo scopo anche personale del Comune cui vengono riconosciuti gli stessi poteri dei commissari.
5. La durata delle prove scritte è stabilita dalla Commissione e deve essere fissata in relazione all'importanza di ciascuna prova. La durata stabilita deve risultare dal verbale e deve essere comunicata ai concorrenti prima della prova. Quando le prove scritte siano più d'una è possibile che la commissione determini una durata unica complessiva lasciando ai candidati la possibilità di gestirsi il tempo a disposizione come meglio conviene. In questo caso tutti i titoli o argomenti vengono scelti e consegnati prima dell'inizio della prima prova.
6. Particolari garanzie, tutele ed ausili sono predisposti per le persone handicappate che sostengono le prove scritte, valutando anche i tempi aggiuntivi eventualmente occorrenti ai sensi dell'articolo 20 della legge 5 febbraio 1992, n. 104.
7. Qualora siano previste due prove scritte e le stesse vengano svolte in orari e tempi diversi, alla consegna dell'elaborato corrispondente alla prima prova uno dei membri della Commissione appone trasversalmente sulla busta, in modo che vi resti compreso il lembo della chiusura e la restante parte della busta stessa, la propria firma e appone sulla linguella staccabile un numero progressivo che verrà registrato dal Segretario sul verbale della seduta. Alla consegna del secondo elaborato, uno dei membri della Commissione procede con l'apposizione della propria firma trasversalmente sulla busta, in modo che vi resti compreso il lembo della chiusura e la restante parte della busta stessa ed appone sulla linguella staccabile lo stesso numero progressivo già registrato dal Segretario della Commissione. Successivamente alla consegna dell'elaborato della seconda prova scritta da parte di tutti i candidati, si procede all'accoppiamento delle buste relative alla prima e seconda prova contrassegnate con lo stesso numero, inserendole entrambe in un'unica busta dopo aver staccato da ognuna la linguetta recante il numero identificativo. La busta contenente le due prove scritte viene chiusa.
8. Qualora per entrambi le prove sia stata fissata un'unica data di calendario, la Commissione stabilirà la durata delle stesse in relazione alle tracce scelte, ed al termine ogni candidato provvederà ad inserire ciascuna prova in apposita busta separata e contraddistinta dal numero della prova.
9. Al termine delle prove tutte le buste devono essere consegnate chiuse dai concorrenti ad uno degli incaricati della vigilanza presenti. Tali buste sono tenute in custodia dal segretario della Commissione e sono aperte, esclusivamente alla presenza di tutti i commissari, al momento della procedura relativa alla valutazione delle prove.

### **Art. 17- Prove scritte - Valutazione**

1. La Commissione esaminatrice, nel giorno in cui si riunisce per provvedere alla valutazione delle prove scritte, procede alla verifica dell'integrità delle singole buste contenenti gli elaborati.
2. Dopo tale verifica ha inizio l'apertura delle buste per ciascun candidato delle quali si provvede:
  - a) a contrassegnare la busta esterna, ciascuno dei fogli in essa contenuti e la busta interna, chiusa, contenente la scheda con le generalità del concorrente, con uno stesso numero o lettera od altro simbolo di contrassegno dell'unitarietà di tali atti;
  - b) alla lettura da parte del presidente o di un commissario degli elaborati;
  - c) alla loro contestuale valutazione e votazione da parte dei commissari, che risulterà dalla media dei voti assegnati da ciascun commissario, con applicazione dei criteri di valutazione preventivamente stabiliti dalla Commissione stessa o pubblicati nel bando;
  - d) all'annotazione del voto da parte del segretario in apposito elenco contenente il numero di contrassegno attribuito a ciascun elaborato ed accanto il voto attribuito.Dette operazioni non possono essere interrotte fino a che esse non siano state compiute interamente per ogni busta aperta.
3. terminate, per tutte le buste, le operazioni in precedenza indicate, la commissione dà atto di aver concluso le operazioni di valutazione e procede all'apertura delle buste contenenti le schede con le generalità dei concorrenti. Sulla scheda viene annotato il contrassegno già apposto sugli elaborati ed il nominativo dalla stessa risultante viene registrato, in corrispondenza del numero di contrassegno, sull'elenco dei voti tenuto dal segretario, in modo che dallo stesso risultino:
  - a) il numero progressivo attribuito agli elaborati;
  - b) la votazione agli stessi assegnata;
  - c) il nome del concorrente che ne è risultato l'autore.L'elenco viene firmato, alla fine delle operazioni, da tutti i membri della commissione e dal segretario. Dell'avvenuto espletamento delle operazioni in rigorosa conformità alle norme suddette viene fatto constare dal verbale. Nel verbale vengono riportate le risultanze dell'elenco.
4. Qualora sia prevista un'unica prova, la stessa s'intende superata se il candidato ottiene una valutazione almeno pari a 42/60.
5. Nei concorsi per i quali il bando prevede una sola prova scritta, sono ammessi alla prova successiva i concorrenti che in detta prova abbiano ottenuto una votazione non inferiore a 21/30 o in proporzione se la prova è unica (42/60).
6. Nei concorsi per i quali il bando prevede due prove scritte o una prova scritta ed una pratica, sono ammessi alla ulteriore prova successiva i concorrenti che ottengano in una delle due prove votazione almeno pari a 18 qualora l'altra prova abbia ottenuto una valutazione almeno pari a 24. Per economicità del procedimento non si procederà alla valutazione della seconda prova per i candidati che non abbiano riportato nella prima una votazione di almeno 18.
7. La Commissione esaminatrice conclusi i lavori di valutazione dell'unica o dell'ultima delle prove scritte, ammette i concorrenti alla prova successiva, in forza di quanto stabilito dai precedenti commi, e ne dà comunicazione agli interessati.

### **Art. 18- Prova orale - Contenuti, modalità e valutazione**

1. I criteri e le modalità d'espletamento delle prove orali sono stabiliti dalla commissione prima dell'inizio delle stesse e debbono essere tali da verificare nei concorrenti, in maniera oggettivamente uniforme ed equilibrata, l'attitudine e la preparazione culturale richieste.
2. Per ciascun concorrente, conclusa la prova, la commissione procede alla valutazione della stessa ed attribuisce il voto, costituito dalla media dei voti assegnati da ciascun commissario con applicazione dei criteri di valutazione preventivamente stabiliti dalla Commissione stessa o pubblicati nel bando.
3. La prova orale si considera superata ove il concorrente abbia ottenuto una votazione non inferiore a 21/30.
4. Le prove orali devono svolgersi in un locale aperto al pubblico.
5. Particolari ausili e tempi aggiuntivi sono eventualmente garantiti alle persone portatrici di handicap ai sensi dell'articolo 20 della legge 5 febbraio 1992, n. 104.
6. Il voto è registrato in apposito elenco tenuto dal segretario, nel quale a fianco del nome del concorrente egli scrive la votazione attribuita. Alla fine di ciascuna giornata d'esami l'elenco è firmato da tutti i membri della commissione ed i contenuti vengono trascritti a verbale.



### **Art. 19- Prova pratica applicativa - Modalità e valutazione**

1. La Commissione stabilisce, prima all'inizio della prova pratica applicativa, le modalità d'espletamento della stessa, in modo da assicurare pari trattamento per tutti i concorrenti, ed il rispetto del tempo massimo consentito. Dato il carattere della stessa, non sono prescritte terne da estrarre dai concorrenti, riservando al giudizio della commissione l'applicazione di tale modalità ove la stessa sia ritenuta possibile in rapporto anche all'allestimento dei mezzi per effettuare la prova.
2. Tutti i concorrenti devono essere posti in grado di utilizzare materiali, macchine e mezzi dello stesso tipo e in pari condizioni operative.
3. E' rimesso al giudizio della Commissione esaminatrice la valutazione in merito al tempo impiegato da ciascun concorrente nell'effettuazione della prova e, quindi, se tenere conto nella sua valutazione, comparativamente con la qualità del risultato dallo stesso conseguito.
4. Le persone portatrici di handicap sono tutelate nello svolgimento della prova pratica applicativa mediante l'utilizzo di ausili speciali e con maggiori tempi aggiuntivi riconosciuti, ai sensi dell'articolo 20 della legge 5 febbraio 1992, n. 104.
5. La prova pratica applicativa si considera superata ove il concorrente abbia ottenuto una votazione non inferiore a 21/30.
6. In relazione al posto da ricoprire e al programma d'esame, il bando di concorso può prevedere che la prova pratica applicativa venga svolta in contemporanea alla prova orale.

## **CAPO VII – CONCLUSIONI**

### **Art. 20- Graduatoria degli idonei - Formazione**

1. La commissione esaminatrice procede alla formazione della graduatoria dei concorrenti idonei nella seduta in cui hanno termine le prove d'esame od in altra apposita, da tenersi nei giorni immediatamente successivi.
2. La graduatoria del concorso è unica. Essa è formata secondo l'ordine decrescente del punteggio totale con l'indicazione, in corrispondenza del cognome e nome del concorrente del punteggio totale allo stesso attribuito, costituito dalla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione dei titoli ed in ciascuna prova d'esame.
3. La graduatoria è riportata nel verbale della seduta conclusiva dei lavori della commissione.
4. Tutti i verbali delle sedute della commissione, redatti in un unico originale a cura del segretario, sono firmati, compresi gli allegati, da tutti i commissari e dal segretario stesso.
5. I verbali, unitamente alle domande, ai documenti, agli elaborati delle prove e ad ogni altro atto relativo al concorso e/o alla prova selettiva, sono trasmessi, tramite il segretario, all'Amministrazione Comunale.

### **Art. 21 - Determinazione dei vincitori**

1. Il responsabile del servizio del personale, attenendosi rigorosamente alla graduatoria degli idonei risultante dai verbali rimessi dalla commissione esaminatrice, procede alla formazione dell'elenco dei concorrenti ai quali spetta l'attribuzione dei posti che risultano disponibili.
2. In tal elenco vengono compresi, seguendo l'ordine risultante dalla graduatoria degli idonei:
  - a) i concorrenti che, in relazione a speciali disposizioni di legge, hanno diritto di precedenza nella nomina;
  - b) e quindi i concorrenti da nominare nei posti ancora disponibili che residuano dopo l'applicazione della precedente lettera a), seguendo l'ordine della graduatoria di merito.
3. La nomina dei vincitori ed i relativi provvedimenti di assunzione sono adottati dagli Organi e con le modalità previste dal regolamento di organizzazione.

## **CAPO VIII - PROCEDIMENTI SPECIALI D'ACCESSO**

### **Art. 22- Assunzioni tramite i Centri per l'impiego**

1. Per la copertura dei posti relativi ai profili professionali per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, ai sensi dell'articolo 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56 e successive modifiche ed integrazioni, l'amministrazione inoltra istanza al competente Centro per l'impiego per attingere nelle liste formate ai sensi delle predette disposizioni di legge.
2. Nella richiesta di avvio del personale saranno indicati la professionalità richiesta ed i requisiti previsti per l'accesso al pubblico impiego.

3. Il Comune, entro dieci giorni dal ricevimento dei nominativi dei lavoratori utilmente iscritti in graduatoria, convoca i concorrenti alla prova selettiva d'idoneità. I dipendenti aventi titolo alla riserva dei posti partecipano alle prove selettive di norma unitamente ai lavoratori iscritti nelle liste di collocamento avviati e convocati.
4. La selezione deve tendere ad accertare esclusivamente l'idoneità del lavoratore a svolgere le relative mansioni e non comporta valutazione comparativa. Alla selezione provvede apposita commissione nominata ai sensi del precedente art. 4.
5. Dell'esito della selezione viene data comunicazione all'ufficio del lavoro che ha provveduto all'avvio dei lavoratori. Quando non si abbiano lavoratori idonei in numero sufficiente per la copertura dei posti previsti perché gli avviati non hanno risposto alla convocazione o non hanno superato le prove, o non hanno accettato la nomina ovvero non sono più in possesso dei requisiti richiesti, si procede ad una nuova richiesta di avviamento.
6. Le operazioni di selezione sono pubbliche. A tutte le operazioni provvede la stessa commissione, fino alla completa copertura dei posti complessivamente indicati nella richiesta d'avviamento o nel bando di offerta di lavoro.
7. I concorrenti, superata la prova selettiva di idoneità, vengono assunti, nell'ordine di avviamento.
8. Esaurite le graduatorie disponibili presso il competente ufficio del lavoro il Comune procederà con apposito proprio bando pubblico al reperimento dei candidati. Le procedure selettive saranno, in tal caso, dirette alla formazione di una graduatoria senza limitarsi alla verifica dell'idoneità. La procedura selettiva sarà effettuata secondo le norme del bando ed i principi di cui al presente regolamento.

#### **Art. 23 - Ricorso alla graduatoria delle categorie protette**

1. L'amministrazione, nei limiti riservati alle varie categorie protette di cui alla legge 12.3.1999, n. 68, inoltra domanda d'assegnazione di personale appartenente alle liste speciali all'ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, indicandone i posti, i requisiti per l'accesso, nonché i titoli per il medesimo.
2. L'ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, in analogia a quanto previsto per le assunzioni di cui all'articolo 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56, avvia i soggetti alla prova tendente ad accertare l'idoneità a svolgere le mansioni, secondo l'ordine di graduatoria risultante dagli elenchi degli iscritti per ogni singola categoria.
3. L'amministrazione procede a sottoporre i soggetti avviati a prova selettiva con modalità prestabilite. La prova non comporta valutazione comparativa e deve essere preordinata ad accertare solamente l'idoneità a svolgere le mansioni del profilo professionale nel quale avviene la assunzione.

### **CAPO IX - DISPOSIZIONI FINALI**

#### **Art. 24- Assunzioni a tempo determinato**

1. Per le assunzioni a tempo determinato si può procedere con prove selettive appositamente bandite, per soli titoli o per titoli e prove o per sole prove.
2. I termini, le modalità ed il contenuto delle prove, le modalità ed i criteri di valutazione, la commissione giudicatrice, ecc. saranno stabiliti preliminarmente alla pubblicazione del bando o dell'avviso di indizione della prova selettiva o del concorso, in relazione alle mansioni cui sarà adibito il lavoratore, all'inquadramento giuridico ed economico, alla durata del rapporto di lavoro. La selezione per soli titoli è ammessa solo nel caso di assunzioni a tempo determinato per profili ad alto contenuto di professionalità.
3. Per le assunzioni di cui al presente articolo potranno anche essere utilizzate le graduatorie di concorsi a tempo indeterminato in corso di validità.
4. Il Comune di Villorba potrà avvalersi della fornitura di lavoro temporaneo nei casi e con le modalità previsti dalle norme di legge e dai contratti vigenti al momento della stipula del contratto di fornitura medesimo. In nessun caso il ricorso alla fornitura di lavoro temporaneo può essere utilizzato per sopperire stabilmente e continuativamente a carenze organiche

#### **Art. 25 - Utilizzo delle graduatorie**

1. Le graduatorie predisposte in seguito a prove selettive o concorsi conservano validità per tre anni dalla data della loro formazione.
2. Tutte le graduatorie, comprese quelle di cui al successivo comma 3 e nei limiti e alle condizioni ivi specificati, con provvedimento motivato possono essere utilizzate per successive assunzioni sia a tempo

pieno che parziale, sia a tempo determinato che indeterminato, anche per posti di nuova istituzione e per categorie diverse da quelle per le quali era stato bandito il concorso o la prova selettiva. In quest'ultimo caso dovrà, però, essere espressamente dimostrato che le prove effettuate ed i titoli richiesti siano compatibili con il posto che si va a coprire.

3. L'Amministrazione si riserva la facoltà di utilizzare le graduatorie valide finali di altre pubbliche amministrazioni per la copertura di posti resisi vacanti della stessa categoria e profilo professionale, previo accordo con l'altra pubblica amministrazione.
4. La rinuncia all'assunzione a tempo determinato non comporta mai decadenza dalla graduatoria per l'assunzione a tempo indeterminato.

#### **Art. 26- Diritto di accesso dei candidati**

I concorrenti hanno facoltà d'esercitare il diritto di accesso agli atti del procedimento concorsuale ai sensi degli articoli 1 e 2 del D.P.R. 23 giugno 1992, n. 352, con le modalità d'accesso di cui al regolamento comunale per i diritti d'accesso alle informazioni, agli atti ed ai documenti amministrativi, alle strutture ed ai servizi e per il procedimento amministrativo. Ai sensi dell'art. 8 del citato D.P.R. 352/92 l'accesso agli elaborati è differito alla conclusione del procedimento concorsuale.

#### **Art. 27- Assunzioni a tempo determinato di durata non superiore al mandato del Sindaco**

1. Le assunzioni con contratto di lavoro di diritto privato sono possibili alle seguenti condizioni:
  - a) si tratti di incarichi di dirigenza, alta specializzazione o funzioni direttive o specialistiche, conferiti con provvedimento motivato e per il raggiungimento di risultati predeterminati;
  - b) siano a tempo determinato di durata non superiore al mandato del Sindaco;
  - c) il trattamento economico sia equiparato a quello previsto dai CC.CC.NN.LL., aumentato di una indennità ad personam determinata dalla Giunta comunale, condizionata al raggiungimento di risultati predeterminati;
  - d) siano previste le cause di risoluzione anticipata del contratto per mancato raggiungimento dei risultati.
2. Le modalità di scelta del dipendente da assumere saranno determinate con apposito avviso pubblicato all'Albo on-line del Comune e dovranno prevedere una verifica di idoneità.
3. La scelta fra gli idonei spetta al dirigente o amministratore a cui il neo assunto deve rispondere del risultato.

#### **Art. 28- Nomina del segretario del Sindaco**

Qualora venga istituito l'ufficio del Sindaco ai sensi dell'art. 45 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi comunali, il Sindaco può nominare un segretario personale con incarico a tempo determinato di durata non superiore al suo mandato, scegliendolo fra il personale dipendente oppure con rapporto di lavoro a tempo determinato. In questo caso la scelta sarà effettuata direttamente dal Sindaco sulla base dei curricula presentati ed eventuale colloquio con il sindaco stesso o assessore delegato. La selezione sarà effettuata sulla base di candidature presentate a seguito di apposito avviso pubblicato all'Albo on-line del Comune per la durata di almeno 15 giorni.

#### **Art. 29 Assunzione per mobilità fra Enti**

1. L'Amministrazione comunale, nei limiti stabiliti dal piano triennale delle assunzioni, e nei limiti delle risorse finanziarie disponibili, può ricoprire posti vacanti e disponibili in organico mediante passaggio diretto di dipendenti appartenenti alla medesima categoria e ove possibile, al medesimo profilo, in servizio presso le altre pubbliche amministrazioni, indicate all'articolo 1, comma 2, del Decreto Legislativo 165/2001.
2. La copertura dei posti per mobilità volontaria avviene a seguito di indizione di avviso pubblico secondo le modalità disciplinate con il presente Regolamento. L'avviso è pubblicato per almeno 30 giorni sul sito internet del Comune e all'albo on line. Idonea pubblicità sarà effettuata anche presso altre pubbliche amministrazioni.
3. L'avviso pubblico è meramente esplorativo e non vincola in alcun modo l'Amministrazione a procedere all'assunzione.
4. L'avviso deve prevedere:
  - i posti messi a mobilità, con l'indicazione della categoria e del profilo professionale;
  - i requisiti di ammissione della domanda, tra cui:
    - a) di essere in possesso del profilo e della categoria uguali o equivalenti a quelli del posto cui si

riferisce la mobilità;

b) di non aver riportato nei due anni precedenti la data di scadenza dell'avviso, sanzioni disciplinari superiori alla censura né avere in corso procedimenti disciplinari per fatti che prevedono l'applicazione di sanzioni disciplinari superiori a quelli della censura;

c) di non aver riportato condanne penali e di non aver procedimenti penali in corso;

d) di possedere l'idoneità all'espletamento delle mansioni da svolgere;

- l'obbligo di presentazione di un breve curriculum vitae e professionale, datato e sottoscritto, dal quale devono emergere i requisiti del candidato e la loro coincidenza con le esigenze indicate dall'Ente, l'esperienza prestata presso la Pubblica Amministrazione, le altre competenze eventualmente possedute e la formazione dell'interessato;
- gli argomenti su cui verterà il colloquio;
- il termine entro cui presentare domanda, che deve essere sottoscritta, redatta in carta semplice ed eventualmente motivata.
- Per alcune specifiche figure, l'avviso può prevedere il possesso degli stessi requisiti richiesti per l'accesso dall'esterno per concorso.

5. Le domande pervenute sono preliminarmente esaminate dal servizio competente in materia di personale e organizzazione al fine della verifica dei requisiti di ammissibilità. Successivamente, il Responsabile del settore di assegnazione, coadiuvato dal Responsabile del Servizio personale ed organizzazione e da un altro dipendente con inquadramento e preparazione professionale adeguati in riferimento al posto da ricoprire:

a) esamina il curriculum lavorativo;

b) convoca i candidati in possesso dei requisiti necessari;

c) effettua il colloquio teso all'approfondimento delle competenze e delle attitudini personali rispetto al posto da ricoprire. A tale fine, l'avviso potrà altresì prevedere test di idoneità psico-attitudinale, qualora ritenuto necessario in relazione allo specifico posto da ricoprire.

d) formula la graduatoria in base all'esito del colloquio e delle valutazioni del curriculum e dei titoli posseduti. La distribuzione del punteggio fra titoli/curriculum e colloquio è effettuata nel rispetto della proporzione prevista dall'art. 8, comma 1, lett. a) e b).

6. L'esito positivo del colloquio non determina il diritto all'assunzione in capo ad alcun candidato fino alla successiva formulazione della volontà di dare seguito all'assunzione stessa, espressa, con apposito provvedimento del responsabile del servizio personale ed organizzazione, tenuto conto delle esigenze organizzative dell'amministrazione, delle risultanze delle valutazioni di cui al precedente comma 5, della compatibilità dei termini di rilascio del nulla osta da parte dell'ente di provenienza rispetto alle esigenze del Comune di Villorba.

7. In caso di motivata urgenza è possibile derogare al procedimento di selezione di cui ai precedenti commi, provvedendo alla copertura del posto previo esame di eventuali domande di mobilità già presentate nei tre anni precedenti. La valutazione delle domande avverrà secondo le disposizioni di cui al precedente comma 5.

8. Si deroga, altresì, dalla procedura di cui al presente articolo in caso di mobilità incrociata fra enti di cui all'art. 11, comma 6 del Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e servizi.

*(allegato A)*

## **REQUISITI, PROGRAMMI E PROVE D'ESAME PER L'ACCESSO AI POSTI DELLA DOTAZIONE ORGANICA**

### **FUNZIONARIO**

Categoria D3

#### **Requisiti culturali e professionali**

Laurea specialistica in materie attinenti al posto messo a concorso e specificate nel bando.

Conoscenze informatiche necessarie all'utilizzo dei più diffusi ed avanzati sistemi operativi.

Eventuali altri titoli previsti dal Bando, quali il superamento dell'esame stato di abilitazione professionale, ove il richiesto dal profilo

#### **Programma d'esame**

- a) Diritto costituzionale e diritto amministrativo.
- b) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- c) Diritto privato, con particolare riguardo ai beni, alle proprietà, alle obbligazioni ed ai contratti in genere
- d) Diritto penale, con particolare riguardo al libro 2°, titoli 2° e 7° del Codice penale.
- e) Nozioni di statistica metodologica ed applicata
- f) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

#### **Prove d'esame**

L'esame consiste in due prove scritte a contenuto teorico e/o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente la tipologia delle prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **ISTRUTTORE DIRETTIVO**

Categoria D1

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Laurea in materie attinenti al posto messo a concorso e specificate nel bando.

Conoscenze informatiche necessarie all'utilizzo dei più diffusi ed avanzati sistemi operativi.

#### **Programma d'esame**

- a) Diritto costituzionale e diritto amministrativo.
- b) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- c) Diritto privato, con particolare riguardo ai beni, alle proprietà, alle obbligazioni ed ai contratti in genere
- d) Diritto penale, con particolare riguardo al libro 2°, titoli 2° e 7° del Codice penale.
- e) Nozioni di statistica metodologica ed applicata.
- f) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

#### **Prove d'esame**

L'esame consiste in due prove scritte a contenuto teorico e/o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente le prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **ISTRUTTORE DIRETTIVO DI VIGILANZA**

Categoria D1

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Laurea in materie attinenti al posto messo a concorso e specificate nel bando + patente di guida categoria "B".

Di non avere adempiuto gli obblighi militari mediante servizio sostitutivo civile (per i soli maschi) e di accettare l'eventuale nomina ad agente di pubblica sicurezza.

Conoscenze per l'utilizzo dei sistemi informatici.

### **Programma d'esame**

- a) Diritto costituzionale e diritto amministrativo.
- b) Diritto penale, con particolare riguardo al libro 2°, titoli 2° e 7° del Codice penale.
- c) Procedura penale, con particolare riguardo alle contravvenzioni - Depenalizzazione - Sistema sanzionatorio vigente.
- d) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- e) Codice della strada - Leggi e regolamenti sulla viabilità e sul traffico - Infortunistica stradale.
- f) Nozioni di diritto civile.
- g) Pubblica sicurezza e assistenza sociale.
- h) Nozioni di statistica metodologica ed applicata.
- i) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consiste in due prove scritte a contenuto teorico e/o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente le prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **ISTRUTTORE DIRETTIVO - ASSISTENTE SOCIALE**

Categoria D1

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Laurea in materie attinenti al posto messo a concorso e specificate nel bando + patente di guida categoria "B".

Conoscenze per l'utilizzo dei sistemi informatici.

### **Programma d'esame**

- a) Nozioni di diritto costituzionale e diritto amministrativo.
- b) Legislazione sociale - Legislazione del lavoro - Legislazione assistenziale - Elementi di psicologia e di sociologia - Principi e finalità, metodi e tecniche del servizio sociale e loro applicazione.
- c) Diritto civile, con particolare riferimento al libro 1° del Codice civile (delle persone e della famiglia).
- d) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- e) Elementi di legislazione sanitaria (igiene e profilassi delle malattie infettive).
- f) Elementi di normativa sulla pubblica sicurezza.
- g) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consiste in due prove scritte a contenuto teorico e/o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente le prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **ISTRUTTORE**

Categoria C

Conoscenze informatiche necessarie all'utilizzo dei più diffusi ed avanzati sistemi operativi.

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma di maturità in materie attinenti al posto messo a concorso e specificate nel bando. In caso di profilo tecnico è prevista anche la patente di categoria B

### **Programma d'esame**

- a) Elementi di diritto amministrativo e costituzionale.
- b) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- c) diritto privato, con particolare riguardo ai beni, alle proprietà, alle obbligazioni ed ai contratti in genere.
- d) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consiste in almeno una prova scritta a contenuto teorico o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente le prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà

### **AGENTE DI POLIZIA MUNICIPALE**

Categoria C

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma di maturità + patente di guida categoria "A" e "B".

Per coloro che hanno conseguito la patente di guida di categoria "B" prima del 26/04/1988 non è richiesta la patente di guida tipo "A".

Di non avere adempiuto gli obblighi militari mediante servizio sostitutivo civile (per i soli maschi) e di accettare l'eventuale nomina ad agente di pubblica sicurezza.

Conoscenze per l'utilizzo dei sistemi informatici.

#### **Programma d'esame**

- a) Elementi di diritto costituzionale e amministrativo.
- b) Elementi di diritto penale, con particolare riguardo al libro 2°, titoli 2° e 7° del Codice penale.
- c) Elementi di procedura penale, con particolare riguardo alle contravvenzioni - Depenalizzazione - Sistema sanzionatorio vigente.
- d) Legislazione sulle autonomie locali, sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- e) Codice della strada - Leggi e regolamenti sulla viabilità e sul traffico - Infortunistica stradale.
- f) Nozioni di diritto civile.
- g) Pubblica sicurezza e assistenza sociale.
- h) Nozioni di statistica metodologica ed applicata.
- i) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consiste in almeno una prova scritta, a contenuto teorico o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente le prove e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **COLLABORATORE PROFESSIONALE AMMINISTRATIVO**

Categoria B3

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma di scuola secondaria di secondo grado e conoscenza nell'utilizzo di strumenti informatici.

Programma d'esame

- a) Nozioni sull'ordinamento amministrativo e costituzionale.
- b) Nozioni sulla legislazione sulle autonomie locali, con particolare riferimento ai principali servizi resi dal Comune.
- c) Diritti, doveri e responsabilità dei dipendenti pubblici.
- d) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consisterà in una prova scritta a contenuto teorico o teorico-pratico ed una orale. Il bando definirà dettagliatamente la tipologia e le materie su cui ciascuna di esse verterà.

### **COLLABORATORE PROFESSIONALE TECNICO**

Categoria B3

#### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma di scuola secondaria di secondo grado oppure diploma di scuola secondaria di primo grado e attestato di qualificazione professionale, rilasciato ai sensi dell'articolo 14 della legge 21 dicembre 1978, n. 845, attinente al posto messo a concorso + patente di guida la cui categoria viene determinata nel bando di concorso.

Conoscenze per l'utilizzo dei sistemi informatici.

### **Programma d'esame**

- a) Nozioni elementari sull'ordinamento amministrativo e costituzionale.
- b) Nozioni elementari sulla normativa sulle autonomie locali.
- c) Nozioni sulla professione inerente il posto a concorso e sulla specializzazione stessa, nonché sulle macchine complesse in uso.
- d) Diritti, doveri e responsabilità dei dipendenti pubblici, criteri di organizzazione del lavoro e sull'uso delle macchine del Comune.
- e) Altri argomenti da definire con il bando in relazione al posto messo a concorso.

### **Prove d'esame**

L'esame consiste in una prova pratica applicativa sul mestiere proprio del posto a concorso ed una prova orale sulle materie previste dal programma d'esame.

## **ESECUTORE SERVIZI GENERALI**

Categoria B1

### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma d'istruzione secondaria di primo grado. Se è prevista l'assegnazione delle funzioni di messo, viene richiesta anche la patente cat. B.

Conoscenze elementari di utilizzo dei sistemi informatici.

### **Programma d'esame**

- a) Nozioni elementari sull'ordinamento amministrativo e costituzionale.
- b) Nozioni elementari sulla legislazione sulle autonomie locali.
- c) Normativa sulle notificazioni e pubblicazioni.

### **Prove d'esame**

La prova consisterà in una prova pratica attitudinale, integrata con contestuale prova orale sulle materie del programma d'esame, diretta ad accertare l'idoneità del candidato a svolgere le mansioni del proprio profilo professionale, con riferimento alle declaratorie della qualifica, categoria e profilo professionale di appartenenza. La prova pratica attitudinale può essere sostituita dalla Commissione con una prova scritta su quiz appositamente predisposti ed inerenti alle mansioni relative al posto e alle materie del programma d'esame. Nel bando sarà previsto se la votazione sarà unica o distinta per le due prove.

## **ESECUTORE SERVIZI TECNICI**

Categoria B1

### **Requisiti culturali e professionali:**

Diploma d'istruzione secondaria di primo grado + patente di guida categoria "B" o "C" o D con C.A.P. "KD" se richiesto per le mansioni proprie del profilo professionale.

Conoscenze elementari di utilizzo dei sistemi informatici.

### **Programma d'esame**

- a) Nozioni elementari sull'ordinamento amministrativo, costituzionale e delle autonomie locali.
- b) Nozioni tecniche in materia elettrica, idraulica, edilizia, manutentiva, con particolare riferimento alla branca di qualificazione richiesta.
- c) Normativa antinfortunistica.

### **Prove d'esame**

La prova consisterà in una prova pratica attitudinale, integrata con contestuale prova orale sulle materie del programma d'esame, diretta ad accertare l'idoneità del candidato a svolgere le mansioni del proprio profilo professionale, con riferimento alle declaratorie della qualifica, categoria e profilo professionale di appartenenza. La prova pratica attitudinale può essere sostituita dalla Commissione con una prova scritta su quiz appositamente predisposti ed inerenti alle mansioni relative al posto e alle materie del programma d'esame. Nel bando sarà previsto se la votazione sarà unica o distinta per le due prove.



### **ALTRI PROFILI PROFESSIONALI**

Per tutti gli altri profili professionali della categoria A di qualsiasi area la prova di idoneità sarà effettuata a mezzo prova pratica applicativa integrata da colloquio inerente le mansioni proprie del posto da ricoprire.

## ***Sistema di valutazione della performance***

### **PARTE 1 PRINCIPI DEL MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **PREMESSA METODOLOGICA**

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

Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo. Nelle organizzazioni di successo che hanno immagine e mercato in sviluppo e creano un clima interno motivato e integrato, la valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L'assunto etico della valutazione è il seguente:

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

L'assunto tecnico della valutazione è il seguente:

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

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

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

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

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenzamento) questo documento affronta la **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**.

#### **LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE**

**Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate.** Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

I presupposti logici del sistema di valutazione.

## **FREQUENZA**

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

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

## **TECNICA**

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

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

## **RESPONSABILITA'**

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

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

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

## **REVISIONE**

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

La valutazione espressa dal capo diretto (es. Responsabile) deve, pertanto, essere coordinata dal suo superiore (es. Segretario comunale) al fine di omogeneizzare il giudizio espresso.

Il Segretario comunale assicura che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità.

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

## **COMUNICAZIONE**

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

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

## **DESTINATARI**

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale; anche per i dirigenti vengono fissati gli obiettivi relativi al programma o alla funzione che presidiano, o altri che si rendessero necessari.

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

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

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

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

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

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- **inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;**
- **essere percepito dal management come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;**
- **evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;**
- **possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.**

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di EQUITÀ' e di UTILITÀ'.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi e punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.

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

### **L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

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

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

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

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

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

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

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

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

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

### **Valutazione dei dipendenti**

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, preferibilmente dell'unità organizzativa di appartenenza, collegati anche agli obiettivi attribuiti ai dirigenti/titolari di posizione organizzativa;
- b) ai comportamenti organizzativi e competenze dimostrate.

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

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

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

### **CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI**

#### **In generale, gli obiettivi rappresentano:**

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

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

#### **Requisiti degli obiettivi:**

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

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

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

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di

facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;

- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

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

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

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- tempi di realizzazione e conclusione: stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

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

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

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG – Piano della Performance (o documento affine) e il Documento Unico di Programmazione (D.U.P. o documento affine), che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

#### **Indicatori**

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

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

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

Le diverse dimensioni / aree di valutazione dei risultati possono essere le seguenti:

- competitività/ efficienza economico finanziaria;
- qualità e tempestività dei processi interni;
- equità e correttezza;
- sviluppo;
- soddisfazione utenza interna / esterna.

#### **LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI OBIETTIVI**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

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

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene previsto l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo".

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo; la valutazione viene effettuata in tre fasi: a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta; b) descrizione sintetica del risultato specifico ottenuto in rapporto al risultato atteso; c) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;



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

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

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

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

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

Occorre evidenziare:

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

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

### **1. Rendimento qualitativo**

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

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

In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- l'iniziativa personale;
- la qualità della prestazione;
- la flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento;
- senso del ruolo.

### **2. Integrazione personale nell'organizzazione**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.

Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

- capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.

### **3. Capacità organizzative e di gestione**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.

Per la categoria D si aggiunge il fattore:

- Capacità di gestione del personale.

#### **4. Competenza professionale e capacità tecnica**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- conoscenze generali della categoria;
- conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- capacità professionali e tecniche;
- confini del ruolo professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

#### **PERIODICITÀ DELLA VALUTAZIONE**

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi, anche con confronti sull'andamento delle prestazioni;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;

- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.

### GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

**La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.**

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.

Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sottoriportata:

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

Cat.	Gruppi Professionali	Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	<b>Posizioni Organizzative</b>	20	25	20	20	15	25	20	30	25	40	30	30		20	30	20	30
D	<b>tutti i profili</b>	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
C	<b>tutti i profili</b>	20	20	25	15	20	30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
B	<b>tutti i profili</b>	15	30	30	10	15	25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20
A	<b>tutti i profili</b>	15	30	30	10	15	25	40	20	15	30	50	20		10	15	50	25

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

#### La valutazione finale della prestazione

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati:

P(B)

I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

Dove X + Y = 100 %

$$\text{ESEMPIO : } P(T) = P(A) * 80\% + P(B) * 20\%$$

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

### PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Posizione Organizzativa
<b>Comportamenti organizzativi</b> 4 macro-fattori di valutazione: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione del personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzativa e di gestione 4. Competenze professionali e capacità tecnica	80%	80%	70%	60%	40%
<b>Obiettivi</b>	20%	20%	30%	40%	60%

#### Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. Per controllare tale fenomeno, potranno essere presi a riferimento per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, le medie di valutazione della Marca Trevigiana fornite agli Organismi di Valutazione. Coerentemente a quanto previsto dal manuale di valutazione, punteggi superiori a 28/30 costituiscono un'eccellenza.

#### Punteggi ai fini della progressione

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio in decimi di almeno 24/30, senza nessuna fattore sotto i 20/30.

Si precisa poi che il fattore 4 del sistema (Competenza professionale) diventa centrale ai fini della gestione delle progressioni orizzontali; la progressione orizzontale rappresenta infatti sviluppo di professionalità e competenza a parità di inquadramento contrattuale, e perciò si basa sulla evoluzione delle conoscenze e capacità tecniche.

Per questa ragione il dipendente interessato, per poter effettuare la progressione orizzontale, dovrà avere un punteggio di almeno 24/30 per il fattore 4.

### IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al periodo oggetto di valutazione, considerando, quindi, comportamenti, fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma), anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal dirigente supervisore del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse varieranno in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

Prima di procedere al colloquio con il dipendente, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- l'ambito di attività e competenze affidate, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi. A tal proposito occorre distinguere tra:
  - obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente (Posizioni Organizzative/Dirigenti);
  - obiettivi/risultati di gruppo (es. obiettivi del Piano esecutivo di Gestione) e/o riferiti al settore – servizio o intersettoriali (dipendenti) e si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.
- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

#### **Durante il periodo di valutazione:**

- Il valutatore esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il valutatore annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

#### **Al termine del periodo di valutazione:**

***Compila la scheda***

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze **già esplicitate** durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

**N.B.** Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.

- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. **Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:**
  - discutere fatti, dati, informazioni
  - analizzare problemi e le loro cause
  - definire possibilità di intervento

#### **La redazione della scheda di valutazione**

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente:

- a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e
- b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori;
- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente. In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

**PARTE 2**  
**MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:**

<b>Nome, cognome valutato</b>
-------------------------------

<b>Periodo di valutazione</b>		<b>Data compilazione</b>
-------------------------------	--	--------------------------

<b>CATEGORIA :</b>	<b>AREA:</b>
<b>PROFILO:</b>	

<b>SETTORE:</b>
<b>SERVIZIO/ U.O.:</b>
<b>RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:</b>

## AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

### SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/DIRIGENTI

**LEGENDA:**

**A: NON ADEGUATO AL RUOLO**

**B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO**

**C: ADEGUATO AL RUOLO**

**D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO**

**E: ECCELLENTE/SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO**

**1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, FLESSIBILITA' E GESTIONE DI CAMBIAMENTI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b> Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		



		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impre-viste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impre-viste e urgenze sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
<b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI</b>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.</p> <p>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.</p> <p>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.</p>		

		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità.</p> <p>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.</p>		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità.</p> <p>Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità.</p> <p>Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.</p>		
<b>FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO</b> Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi;		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
	<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento		
<b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza.</p> <p>E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.</p>		
--	--	----------	--------------	---	--	--

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

**2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne trentesimi	Valut. Pond.ta
<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b></p> <p>Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	<p>Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori.</p> <p>Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.</p>		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.</p>		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha gestito momenti di tensione e conflitto.</p> <p>Possiede una buona chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.</p>		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.</p> <p>Possiede una eccellente chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità</p>		
<p><b>CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</b></p> <p>Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi.</p> <p>Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p>		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		

		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p>		

recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
<u><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO</b></u> Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orien-		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

<p>tata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.</p> <p><u>Su questo fattore può essere effettuata una proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati</u></p>		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE</b></p> <p>E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati de</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	<p>Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.</p> <p>Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro</p>		



<p>gimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.</p>		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.</p>		
<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA</b> E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale</p>		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		

da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b> Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi. Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</b>            Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente            In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze normative generali degli Enti Locali</li> <li>- conoscenze economiche e di programmazione e controllo</li> <li>- conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro</li> <li>- conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</li> </ul>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<p><b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</b>            Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.            In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> </ul>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		

<p>cifico di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</li> <li>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</li> </ul>		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.</p> <p>Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p>		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<p><b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b></p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	<p>Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 - 19</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI</b>	

## SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

### LEGENDA:

**A: NON ADEGUATO AL RUOLO**

**B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO**

**C: ADEGUATO AL RUOLO**

**D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO**

**E: ECCELLENTE/SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO**

### CATEGORIE D-C-B-A

**1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>INIZIATIVA PERSONALE</b> Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.		
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO</b> Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.		
<b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b> Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.		
<b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavora- tiva per la completa realizzazione delle at- tività attribuite.		<b>B</b>	<b>15-19</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza, E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---	--	--



**2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b> Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 – 19</b>	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		

recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		<b>D</b>	<b>26-28</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
<p><b><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO</u></b></p> Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. <p><b><u>Su questo fattore può essere effettuata una</u></b></p>		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

<b>proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati</b>		<b>E</b>	<b>29-30</b>	<p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>		
--	--	----------	--------------	---	--	--

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

### CATEGORIE A-B- C

#### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.n e In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b></p> <p>E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.</p> <p>E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b> Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b> Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
--	--	----------	--------------	--	--	--

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

### CATEGORIA D

#### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b> E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		

		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b> E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e terminazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b> Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

dettagliate		<b>E</b>	<b>29-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b> Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 -19</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

#### CATEGORIE D-C-B-A

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CONOSCENZE GENERALI DELLA</b>		<b>A</b>	<b>0 - 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

<p><b>CATEGORIA</b>          Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente          In particolare, per categorie C e D:          -conoscenze normative generali degli Enti Locali          -conoscenze economiche e di --programmazione e controllo          -conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro          -conoscenze generali di scienze/tecnihe/informatica/discipline</p> <p>In particolare, per categorie A e B:          -conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali          -Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.          -conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline</p>		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
<p><b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO FESIONALE</b>          Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		



<p>del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> <li>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi inter-</li> </ul>	<b>C</b>	<b>20-25</b>	<p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.</p>		
	<b>D</b>	<b>26-28</b>	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.</p> <p>Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p>		

<p>dei processi inter-settoriali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</li> </ul> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</li> <li>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.</li> <li>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</li> </ul>		<b>E</b>	<b>29–30</b>	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<p><b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b></p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza</p>		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	<p>Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		

		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		<b>E</b>	<b>29-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
<b>TOTALE</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI ORG.VI</b>	

Si rimanda al file di excel Sistema di valutazione della performance - pagelline che contiene le schede sintetiche (senza le declaratorie) da utilizzare per la valutazione del personale dipendente, distinte per:

- Posizione organizzativa/Dirigente
- Cat. A.B.C
- Cat. D

## AREA DEGLI OBIETTIVI

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

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

Gli obiettivi potranno essere:

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

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

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

### **Valutazione dei dipendenti**

I dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati su obiettivi (preferibilmente coincidenti o collegati con quelli attribuiti al dirigente/ titolare di posizione organizzativa) specificatamente attribuiti.

**SISTEMA DI VALUTAZIONE PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI/DI GRUPPO IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI ATTRIBUITI</b>						
<b>TITOLO OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>Valutazione In trentesimi</b>	<b>Valut. Ponderata</b>
OBIETTIVO N.1	40%	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	<b>ES. 25</b>	<b>25X40% = 10</b>
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
OBIETTIVO N.2	60%	<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	<b>25</b>	<b>25X60% =15</b>
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
<b>TOTALE OBIETTIVI ATTRIBUITI</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		<b>25</b>

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPORAMENTI</b>	<b>P(A)</b>
<b>PUNTEGGIO RISULTATI</b>	<b>P(B)</b>
<b>Es. Cat. D</b>	<b><math>P(T) = P(A) * 60\% + P(B) * 40\%</math></b>
<b>Dove <math>x + y = 100\%</math></b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b><math>= 24 * 60\% + 25 * 40\%</math> <b><math>= 14,4 + 10</math></b> <b><math>= 24,4</math></b></b>

**SISTEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CHE VENGONO VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE**

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI CUI SI PARTECIPA		GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
AREE DI INTERVENTO O ELENCO OBIETTIVI: ..... ..... .....		<b>A</b>	<b>0 – 14</b>	Il contributo è stato scarso		
		<b>B</b>	<b>15 –19</b>	Il contributo è stato parziale		
		<b>C</b>	<b>20-25</b>	Il contributo è stato adeguato	<b>ES. 25</b>	<b>25</b>
		<b>D</b>	<b>26-28</b>	Il contributo è stato più che adeguato		
		<b>E</b>	<b>29–30</b>	Il contributo è stato eccellente		
				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		<b>25</b>

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPORAMENTI</b>	<b>P(A)</b>
<b>PUNTEGGIO CONTRIBUTO AI RISULTATI</b>	<b>P(B)</b>
<b>Es. Cat. B</b>	<b><math>P(T) = P(A) * 80\% + P(B) * 20\%</math></b>
<b>Dove <math>x + y = 100\%</math></b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b><math>= 23,105 * 80\% + 25 * 20\%</math> <b><math>= 18,484 + 5</math></b> <b><math>= 23,485</math></b></b>