

**Associazione Intercomunale Alta Val Degano – Val Pesarina**

**Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e  
integrità e trasparenza della performance e del sistema  
premiare**

## **INDICE**

### Titolo I

#### **Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance***

**Art.1 - Oggetto e finalità**

**Art. 2 - Principi generali**

**Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa**

**Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance***

**Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo**

**Art. 6 - Qualità dei servizi pubblici**

**Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

**Art. 8 - Obiettivi e indicatori**

**Art. 9 - Gestione orientata ai risultati**

### Titolo II

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

**Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità**

**Art. 11 - Valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa**

**Art. 12 - Valutazione del personale**

**Art. 13 - Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi**

### Titolo III

#### **Il sistema premiale**

#### **Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito**

**Art. 14 - Principi generali**

#### **Capo II - Il sistema di incentivazione**

**Art. 15 - Definizione**

**Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria**

**Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance***

**Art. 18 - *Bonus* annuale delle eccellenze**

**Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza**

**Art. 20 - Progressioni economiche**

**Art. 21 - Retribuzione di risultato**

**Art. 22 - Strumenti di incentivazione organizzativa**

**Art. 23 - Progressioni di carriera**

**Art. 24 - Attribuzione di incarichi e responsabilità**

**Art. 25 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

#### **Capo III - Le Risorse per premiare**

**Art. 26 - Definizione annuale delle risorse**

### Titolo IV

#### **Integrità, trasparenza e Organismo Indipendente di Valutazione**

**Art. 27 - Integrità' e controlli di regolarità'**

**Art. 28 - Trasparenza**

**Art. 29 - Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)**

*1. Funzioni*

*2. Requisiti e incompatibilità*

*3. Durata in carica e revoca*

*4. Struttura tecnica per il supporto al O.I.V.*

*5. O.I.V. associato*

**Art. 30 - CESSAZIONE ORGANI DI CONTROLLO**

**Art. 31 - NORME FINALI**

**ALLEGATI:**

- sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi.

- sistema di individuazione, pesatura, conferimento incarico e valutazione posizioni organizzative.

## Titolo I

### **Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance***

#### **Art.1 - Oggetto e finalità**

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance* nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009 e alla l.r. n. 16/2010.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni, che, nel tempo, verranno adottate dalla Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza, nonché dall'Amministrazione regionale nel rispetto dell'autonomia organizzativa prevista per gli enti locali e della specificità del sistema delle autonomie locali del Friuli Venezia Giulia.

#### **Art. 2 - Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della *performance* è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal presente regolamento, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'amministrazione.
3. L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.
4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, la gestione associata del ciclo della *performance* è lo strumento più appropriato, al fine di garantire omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.
5. La gestione associata del ciclo della *performance* viene svolta, avuto riguardo a quanto previsto dal presente regolamento, dalla Comunità Montana della Carnia per conto dei Comuni che ne conferiscono formale delega.

#### **Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa**

1. La *performance* organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
  - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del

livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### **Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance***

1. Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

#### **Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo**

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le **Linee Programmatiche di Mandato** approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;

- La **Relazione Previsionale e Programmatica** approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'ente;

- gli atti giuntali di indirizzo e di attribuzione delle risorse alle posizioni organizzative, oltre al piano dettagliato degli obiettivi, predisposto nell'ambito dell'attività dell'Associazione Intercomunale Alta Val Degano – Val Pesarina, che contengono gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'ente.

2. Il Piano della *performance* rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'ente.

3. Il Piano della *performance* viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

#### **Art. 6 - Qualità dei servizi pubblici**

1. L'Ente pubblicizza gli atti adottati ai fini di quanto previsto con l'art. 28 del D. Lgs. 150/2009, relativi agli standard di qualità, ai casi e alle modalità di adozione delle carte dei servizi, ai criteri di misurazione della qualità dei servizi e alle condizioni di tutela degli utenti.

#### **Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, la Giunta comunale adotta annualmente:

a) entro 45 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione, un documento programmatico triennale, denominato: "Piano della *performance*", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori; eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*.

b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. Ai fini della trasparenza di cui al successivo art. 13, viene assicurata la pubblicazione sul sito istituzionale di un estratto dei documenti di cui al precedente comma 1, una volta adottati.

#### **Art. 8 - Obiettivi e indicatori**

1. Gli obiettivi si dividono in:

- **strategici** che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo del Comune, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato e Relazione Previsionale e Programmatica;

- **gestionali** che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

2. Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative;
- danno concretezza gli atti di programmazione e indirizzo, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;
- hanno valenza annuale o pluriennale e, in tal caso, devono essere misurati correttamente nel loro stato di avanzamento;
- devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici;
- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

## **Art. 9 - Gestione orientata ai risultati**

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:

- nei criteri decisionali: è individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
- nei criteri gestionali: è anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
- nel comportamento individuale: è "negoziare" gli obiettivi e dividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
- nelle competenze necessarie: è estendere le proprie competenze da prevalentemente normative a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
- nella tipologia dei controlli: è passare da un sistema di controllo solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti, al controllo anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

## Titolo II

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

#### **Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità**

1. La valutazione della *performance* individuale è in funzione della *performance* organizzativa ed è

volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

2. La valorizzazione del merito dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e del personale a seguito della valutazione della *performance* avviene con il sistema premiale di cui alla successiva Sezione III.

### **Art. 11 - Valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa**

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.

2. La valutazione individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

3. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario comunale e ai Dirigenti è effettuata dal Sindaco, su parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

4. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi ai Titolari di posizione organizzativa negli enti privi di dirigenti è effettuata dal Sindaco. Nel caso di contestazione da parte del valutato viene richiesto l'intervento dell'O.I.V. che, espletato un contraddittorio, esprimerà un suo parere. In assenza di contestazioni l'O.I.V. prende atto della valutazione espletata dal Sindaco.

### **Art. 12 - Valutazione del personale**

1. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale, svolte dai dirigenti, ovvero dai titolari di posizione organizzativa negli enti privi di dirigenza, sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è responsabilità del Dirigente, ovvero dei Titolari di posizione organizzativa negli enti privi di dirigenza, della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiale, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.



### 3. stralciato

#### **Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi**

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene sulla base delle disposizioni contenute nello specifico « manuale della valutazione », che deve essere portato a conoscenza, illustrato a tutti i dipendenti e pubblicato sul sito web dell'ente.

#### Titolo III

#### **Il sistema premiale**

#### **Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito**

#### **Art. 14 - Principi generali**

1. Il Comune promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque definiti.

#### **Capo II – Il sistema di incentivazione**

#### **Art. 15 - Definizione**

1. Il sistema di incentivazione dell'ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

#### **Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria**

1. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
  - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
  - b) bonus annuale delle eccellenze;
  - c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
  - d) progressioni economiche;
  - e) retribuzione di risultato per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

#### **Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance***

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'ente sono collocati all'interno di fasce di merito.

2. Le fasce di merito, di cui al comma precedente, assieme alla consistenza di personale e ai meccanismi premiali, sono definiti triennialmente dalla conferenza dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa, in tempo utile con il ciclo della *performance*, in relazione ai seguenti criteri :

- le fasce non possono essere inferiori a 3 e superiori a 5; le stesse possono riguardare l'insieme del personale dell'ente o rapportate alle strutture organizzative di massima dimensione dello stesso; in tal caso la consistenza monetaria disponibile per ogni struttura, è proporzionata alla consistenza di personale assegnato alla stessa;

- la consistenza di personale collocato nella prima fascia di merito, nel caso di individuazione di 3 fasce, e nelle prime due fasce di merito, nel caso di individuazione di 5, non può superare il 30% del personale in servizio nell'anno di riferimento;

- la differenziazione economica tra le fasce non può essere inferiore a un rapporto di 1 a 2, nel caso di individuazione di 3 fasce, ovvero di 1 a 1,5 nel caso di individuazione di 5 fasce ;

- la valorizzazione economica individuale inizia da una valutazione di merito pari almeno al 70% del massimo punteggio ottenibile;

- nessuna valutazione individuale per quanto positiva può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento degli obiettivi inseriti negli atti di programmazione e indirizzo e assegnanti alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, nella misura di almeno il 70%.

#### **Art. 18 - Bonus annuale delle eccellenze**

1. Il Comune può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere, di norma, adottata e resa pubblica entro il mese di gennaio.

2. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato, di norma, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

3. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.

4. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

#### **Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza**

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune destina una parte significativa delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione – se istituito - e per l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 26, commi 2 e segg..

2. Il premio per l'innovazione può essere assegnato al o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa.

3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:

- una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
- una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.

4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'O.I.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai dirigenti/titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

5. La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla conferenza dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

#### **Art. 20 - Progressioni economiche**

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla conferenza dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.

3. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 17, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

#### **Art. 21 – Retribuzione di risultato**

1. Al fine di premiare l'impegno e il raggiungimento dei risultati prefissati, l'ente corrisponde, avuto riguardo alla metodologia allegata al presente regolamento, ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa la retribuzione di risultato.

#### **Art. 22 - Strumenti di incentivazione organizzativa**

1. Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:

- a) progressioni di carriera;
- b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
- c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

### **Art. 23 - Progressioni di carriera**

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

### **Art. 24 - Attribuzione di incarichi e responsabilità**

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il comune assegna incarichi e responsabilità.
2. Tra gli incarichi di cui al punto 1 sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa. Gli stessi vengono conferiti sulla base di quanto stabilito nell'allegata metodologia.

### **Art. 25 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il comune promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

## **Capo III – Le Risorse per premiare**

### **Art. 26 - Definizione annuale delle risorse**

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCRL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'ente.
2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1, possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza di cui all'art. 19, comma 3.
3. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare

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

4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

5. Le risorse di cui al comma 2, possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte dell'O.I.V..

#### Titolo IV

### **Integrità, trasparenza e Organismo Indipendente di Valutazione**

#### **Art. 27 - Integrità' e controlli di regolarità'**

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.

2. I Dirigenti, ovvero i Titolari di posizione organizzativa negli enti privi di dirigenza, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.

3. *stralciato*

4. L'Ente si fa carico delle iniziative necessarie alla rilevazione degli eventi avversi e dei reclami, per l'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento.

5. *stralciato*

6. *stralciato*

#### **Art. 28 - Trasparenza**

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art. 11 del D. lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione istituisce sul proprio sito istituzionale apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" sulla quale pubblicare:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano e la Relazione di cui all'art. 7;
- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti/titolari di posizione organizzativa, sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti dell' O. I. V.;
- f) i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e

delle componenti legate alla valutazione di risultato;

h) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

2. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente di quanto previsto dal precedente comma, deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

## **Art. 29 - Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)**

### ***1. Funzioni***

1. L' O.I.V., nel rispetto dei compiti e prerogative degli altri Organi deputati alla gestione del ciclo della *performance*:

a) Nel rispetto della funzione di valutazione della *performance* propria dei dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione, dei dirigenti e dei dipendenti, del sistema di integrità e trasparenza di cui ai precedenti artt. 27e 28.

b) Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. A questo fine trasmette al Sindaco, almeno ogni sei mesi, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta evidenziando funzionalità e criticità rilevate.

c) Valida la Relazione annuale sulla *performance*, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente.

d) Esprime parere sulla proposta del Sindaco relativa alla valutazione del Segretario comunale, dei Dirigenti e/o Titolari di posizione organizzativa (*per questi ultimi nei soli casi indicati al precedente art. 11, comma 4*) e all'attribuzione dei relativi premi.

e) Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

f) Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

g) Esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco.

h) Assolve agli obblighi di certificazione richiesti.

i) espleta le competenze previste dal presente regolamento.

l) Stabilisce le modalità per il proprio efficace funzionamento.

## **2. Requisiti e incompatibilità**

a) Ai componenti dell'O.I.V. sono richieste competenze, capacità intellettuali, manageriali, relazionali, esperienza pregressa manageriale e di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, anche della spesa pubblica locale. In particolare sono richieste, anche in modo disgiunto:

1) capacità di valutazione e visione strategica (identificazione e valutazione delle missioni strategiche);  
2) competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi),  
3) competenze e conoscenze dei meccanismi di controllo e verifica della spesa pubblica locale. I componenti devono in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

b) Non possono far parte dell'O.I.V. soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nell'anno precedente la nomina o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

## **3. Durata in carica e revoca**

a) L'O.I.V. dura in carica 3 anni e i componenti decadono con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno e può essere rinnovato.

b) La revoca dei componenti dell'O.I.V. avviene con provvedimento motivato del Soggetto che ha provveduto a conferire l'incarico, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

## **4. Struttura tecnica per il supporto al O.I.V.**

L'O.I.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario comunale e i Dirigenti.

## **5. O.I.V. associato**

Gli aspetti relativi alla costituzione dell'O.I.V. in modo associato, sono definiti d'intesa fra i Comuni e la Comunità Montana della Carnia .

## **Art. 30 - CESSAZIONE ORGANI DI CONTROLLO**

1. A decorrere dalla data di insediamento del O.I.V., cessano dall'incarico i componenti del Nucleo di valutazione ovvero di organismi di controllo costituiti dall'Ente.

## **Art. 31 - NORME FINALI**

1. Il presente regolamento entra in vigore a decorrere dal quindicesimo giorno dalla pubblicazione all'albo pretorio.

2. A decorrere dall'entrata in vigore del presente regolamento, cessano di avere vigore le norme regolamentari in contrasto con lo stesso.

### **ALLEGATI:**

- allegato 1: sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi.
- allegato 2: sistema di individuazione, pesatura, conferimento incarico e valutazione posizioni organizzative

## **ALLEGATO 1**

### **Sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi**

#### **A. Valutazione come servizio**

L'idea guida del sistema è costituita dalla convinzione che la valutazione del personale possa essere una leva potente per attivare o accelerare il processo di sviluppo organizzativo della Pubblica Amministrazione all'interno del quale siano garantiti, contemporaneamente,

- ⌚ l'innalzamento del benessere dell'utenza,
- ⌚ quello dell'organizzazione,
- ⌚ quello degli operatori.

La valutazione intesa come strumento capace di generare benessere diventa un servizio, non un giudizio.

Perché un'attività valutativa assuma le caratteristiche del servizio è necessario che venga agita dalla direzione con questo spirito (cioè con un atteggiamento orientato a valorizzare le persone) e che i valutati amino il proprio lavoro. Infatti, solo coloro che desiderano realizzarsi attraverso il proprio lavoro possono sentire il bisogno di misurare le proprie prestazioni per poterle migliorare. Solo coloro che desiderano realizzarsi attraverso il lavoro sentono l'esigenza di "partecipare" a tutte le fasi del processo lavorativo e organizzativo per esserne protagonisti. Solo coloro che amano il proprio lavoro si rendono conto che la soddisfazione dell'utenza deriva sempre più dal loro "modo" di interagire. Solo coloro che collegano il benessere dell'utenza alla propria azione possono decidere di assumere come variabile professionale significativa il proprio comportamento organizzativo e sentire il bisogno di "monitorarlo" (valutarlo) per migliorarlo continuamente nel senso di renderlo sempre più efficiente ed efficace.

Una valutazione che voglia essere considerata servizio passa attraverso "l'identificazione del grado di correlazione esistente" fra le capacità/propensioni del soggetto e le capacità richieste dalla posizione organizzativa da questi ricoperta.

Una valutazione così intesa viene ad essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria performance professionale per modificarla, contemporaneamente, nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere collettivo.

Un modello di valutazione funzionale alla realizzazione di un miglioramento della performance professionale di coloro che lavorano richiede, per poter essere applicato con efficacia, che i valutati conoscano e condividano preventivamente l'oggetto della valutazione e le modalità con cui questa verrà effettuata.

#### **B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo**

Una valutazione come servizio non è dissociabile da un processo di sviluppo organizzativo trasparente, funzionale e condiviso e da un progetto formativo in esso integrato. La valutazione come servizio risulta coerente con un modello organizzativo di tipo partecipativo attraverso il quale è possibile valorizzare al massimo le potenzialità delle persone e avvicinarsi, nel contempo, alla qualità del servizio desiderata dall'utenza e all'efficienza/efficacia organizzativa desiderata dall'amministrazione.

La valutazione può rappresentare un ottimo grimaldello, una porta di ingresso adatta ad introdurre nell'organizzazione i fermenti necessari affinché si metta in moto un progetto di sviluppo organizzativo attraverso il quale la valutazione stessa assumerà un valenza strategica.



Un intervento di sviluppo organizzativo consiste in un'azione corale intrapresa da tutti i soggetti coinvolti (amministratori, management, collaboratori) i quali, partendo dagli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere, si adoperano singolarmente, per gruppi di appartenenza e attraverso momenti di integrazione fra ruoli e gruppi, per ridisegnare l'organizzazione partendo da una ridefinizione funzionale del proprio modo di agire personale.

Un intervento di sviluppo organizzativo ha la caratteristica di partire dall'organizzazione che c'è per valorizzarla, avendo però sempre presente l'obiettivo ultimo e le eventuali incongruenze degli attori rispetto all'obiettivo. Mira a rendere efficiente ed efficace l'organizzazione *reimmaginandola insieme*, ad opera di coloro che ci vivono dentro e che intendono realizzare se stessi, professionalmente, attraverso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per quanto concerne gli obiettivi poi, vanno sottolineati alcuni aspetti, spesso disattesi, nella Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi non possono essere discrezionalmente decisi dal management o da chi occupa le posizioni organizzative ma solo dagli amministratori. Gli amministratori spesso non sono attrezzati a "formalizzare" gli obiettivi e si limitano a fornire "orientamenti". Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. La "mistificazione" complice, fra amministratori e dirigenti nel considerare obiettivi i desideri, permette poi sia agli uni che agli altri di dimostrare che gli obiettivi non sono stati raggiunti o che sono stati raggiunti, senza possibilità di prova in entrambe le direzioni. Questo costringe ad una soluzione mediatrice di tipo "politico" di un problema che non è politico ma è professionale.

Solo partendo da obiettivi misurabili è possibile definire le azioni concrete necessarie per raggiungerli e quindi individuare le capacità necessarie all'operatore per compierle. In questo modo diventa possibile misurare anche quanto e dove un operatore sia più bravo di un altro.

### **C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse**

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "mirata" dei dirigenti e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata. Ma questa invece è l'abitudine invalsa da sempre e funziona per inerzia. Così nessuno dubita che la valutazione debba essere usata per decidere come distribuire risorse economiche già disponibili, convenzionalmente chiamate "premi". L'origine di tali risorse, non essendo legata ad una prestazione preordinata, non può che essere "magica" o comunque non dipendente dall'azione dei valutati. Siamo di fronte ad un immaginario collettivo che associa la valutazione alla distribuzione di risorse, non alla generazione di valore.

Quasi universalmente la valutazione è associata alla distribuzione del premio di produzione che altro non è se non una parte di stipendio fissa e differita.

Manca la relazione causa-effetto tra prestazione e valore prodotto. Così ogni tentativo di valutare le prestazioni in maniera trasparente e credibile in funzione della distribuzione di risorse che non sono state generate da loro, risulta inefficace, contraddittoria, approssimativa, mediatrice in quanto tecnicamente impossibile. Il risultato di questo modo di concepire la funzione della valutazione è una babele di proposte metodologiche soggettive (ognuno, ovviamente, ha la sua) di fronte alle quali non è possibile districarsi in maniera razionale per cui la soluzione autoritaria diventa salvifica e l'unica possibile. E l'uso di strumenti tecnici, apparentemente "asettici", viene vissuto dall'autorità valutante come il proprio ombrello protettivo.

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco. Attraverso tale itinerario possono essere realizzati obiettivi precisi e può essere generato un "valore aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo.

La valutazione come servizio è, quindi, uno strumento orientato a facilitare la generazione di valore aggiunto attraverso un processo che prevede, fin dal suo esordio, concreti vantaggi (anche economici, ma soprattutto professionali) per tutte le parti in causa.

## **D. Valutazione come processo evolutivo**

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di presenza delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Si scopre così che non esistono indicatori definibili una volta per tutte proprio perché non ci sono obiettivi fissi ma mutevoli che richiedono un'organizzazione flessibile ad hoc. Questo comporta che cambino, in parte, anche le capacità necessarie per raggiungerli e quindi gli elementi attraverso i quali queste potranno essere misurate.

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative. Nella pratica diffusa, nella P.A. gli indicatori utilizzati nei contratti di lavoro sono generici, a spettro largo. Un esempio. Una dimensione professionale da misurare è la "*capacità di iniziativa e autonomia, descritta come: capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche*". Si tratta più di una descrizione di obiettivi che di capacità. In ogni caso, nessuna indicazione su come misurare un'abilità del genere. Di conseguenza la valutazione sarà soggettiva e arbitraria e ogni valutatore potrà sostenere un risultato o il suo contrario sulla base di sensazioni soggettive.

Va ribadito che solo attraverso degli indicatori comportamentali misurabili è possibile aiutare le persone ad arrivare ad una "autopercezione" del proprio stato professionale, collegandolo a fattori riconoscibili in quanto tangibili. Questi possono facilitare una presa di coscienza, da parte di ogni collaboratore, dello spessore professionale posseduto nell'esercizio del proprio ruolo. Ed è partendo da quelli che si può definire, in maniera condivisa tra valutante e valutato, un percorso di crescita, verificandone i risultati nel tempo.

La valutazione come servizio viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune *dimensioni professionali* considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi *indicatori misurabili*.

Ognuna delle capacità, per poter essere misurata, deve essere correlata a dei precisi indicatori comportamentali "misurabili" e riscontrabili sia dal valutato che dal valutatore. Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) e attraverso la misurazione della loro consistenza, quando sono presenti, diventa possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere quei miglioramenti professionali che possono essere identificati e condivisi tra le parti. E di raggiungerli attraverso iniziative formative mirate che impegnano sia l'organizzazione che il valutato.

## **LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE**

### **A. Due punti di vista: direzione e valutato**

In una organizzazione efficiente, efficace e partecipativa la direzione presidia costantemente due obiettivi tra loro connessi ma distinti:

1. lo sviluppo dell'organizzazione
2. la valorizzazione del personale.

È chiaro che personale demotivato non genera sviluppo, così come un'organizzazione senza progetti di sviluppo genera demotivazione. Ma non basta agire sull'uno per valorizzare l'altro: non basta motivare il personale per generare sviluppo organizzativo né basta avere progetti di sviluppo organizzativo per motivare le persone. L'uno non può realizzarsi senza l'altro ma ciascuno è caratterizzato da una propria dinamica interna.

La motivazione delle persone aumenta quando queste si sentono protagoniste della propria carriera. L'organizzazione, però, non può immaginare il proprio sviluppo semplicemente attraverso la valorizzazione delle capacità delle persone così come sono.

Contemporaneamente, agli occhi del valutato risulta opaca qualunque valutazione calata dall'alto, anche se fondata su analisi inossidabili. Perché la valutazione possa essere motivante dovrà essere dominata e percorsa in proprio dal valutato. Chi guida il processo di valutazione dovrà mettere a disposizione del valutato diventato soggetto attivo, gli elementi che devono essere presi in esame per capire e la teoria che permette di combinarli tra loro in maniera significativa.

D'altra parte, il processo di valorizzazione individuale deve avvenire nell'ambito del benessere dell'organizzazione. Così il valutato deve aver fatto proprio il benessere dell'organizzazione prima di avventurarsi ad immaginare il proprio benessere al suo interno.

La direzione avrà tutto l'interesse a facilitare questo lavoro di riconoscimento e di identificazione, immaginando la propria evoluzione e crescita attraverso la valutazione del personale: questo significa fornire informazioni trasparenti e funzionali e guidare il processo fino all'evoluzione desiderata. In conclusione la direzione deve porre in atto azioni che potrebbero trovarsi in conflitto tra loro. Si ritrova a:

1. gestire ed organizzare direttamente la catalogazione delle risorse umane come strumento per soddisfare proprie esigenze passando attraverso la soddisfazione delle esigenze dell'organizzazione;
2. facilitare i collaboratori nel mettere a punto da sé un sistema di misurazione della propria performance professionale, presidiandone la coerenza con le esigenze dell'organizzazione, per ottenere un sistema di valutazione che risulti trasparente dal loro punto di vista;
3. facilitare l'identificazione e la realizzazione delle azioni formative capaci di valorizzare la valutazione centrata sui collaboratori;
4. catalogare nel proprio sistema il prodotto della valutazione così come l'hanno realizzata i collaboratori (autovalutazione) e le capacità sviluppate dalla formazione;
5. attivare azioni di valorizzazione delle capacità dei collaboratori partendo non dalla propria visione delle stesse, ma seguendo un percorso immaginato dal collaboratore stesso che dovrà risultare coerente con lo sviluppo dell'organizzazione, attraverso l'aiuto del dirigente.

Ognuno dei due soggetti, direzione ed individuo, per poter restare "soggetto" e non diventare oggetto nella mani dell'altro, dovrà poter partire dal proprio punto di vista senza che questo diventi uno svantaggio per l'altro. Storicamente invece è sempre stato il dipendente a doversi adattare al punto di vista della direzione, anche quando l'oggetto era la propria crescita professionale. Oggi, ognuno dei due deve rimanere protagonista attivo se vuole soddisfare le aspettative dell'utenza.

I due punti di vista devono coniugare ognuno a modo proprio la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio). Senza perdere ognuno la propria identità devono concorrere allo stesso obiettivo: questo permetterà alla Direzione di catalogare quanto prodotto dalla valutazione come servizio attuata dal personale nel proprio sistema e di valorizzarlo a livello strategico e al personale di utilizzare modalità di valorizzazione motivanti in quanto trasparenti dal proprio punto di vista.

Ciò che si vuole evidenziare qui è che ci sono due punti di vista che vanno valorizzati entrambi se si vuole generare un'organizzazione nella quale tutte le sue parti sono benestanti: da un lato c'è la direzione che ha bisogno di dotarsi di un sistema di catalogazione delle competenze e potenzialità presenti al suo interno (bilancio delle competenze) per potersene servire all'occorrenza e che si ritrova tentata a formare tali risorse in funzione delle proprie esigenze; dall'altro ci sono le persone che hanno bisogno di essere protagoniste a cominciare dalla catalogazione, dalla misurazione e poi dalla valorizzazione (formazione) delle proprie capacità. Formare le persone attraverso programmi concepiti dall'organizzazione significa correre il rischio di manipolare e di non motivare; formare le persone sulla base di percorsi formativi elaborati da loro stesse significa sì motivare ma anche correre il rischio di perdere di vista le esigenze del sistema.

L'approccio definito "bilancio delle competenze" si presenta come un approccio illuminato che però decide dall'alto che cosa è bene per i collaboratori dopo aver dichiarato che quello è il suo obiettivo; l'approccio partecipativo che passa attraverso la valutazione come servizio è in grado di costruire percorsi realmente motivanti per le persone ma rischia di perdere di vista le esigenze di sistema. Nessuno dei due approcci risulta autosufficiente. Il rischio è che quello basato sul bilancio delle competenze continui ad avere il sopravvento solo perché chi lo gestisce ha il potere istituzionale di farlo, non perché sia in grado di generare nei collaboratori il benessere dichiarato.

## **B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto**

Nelle organizzazioni ciò che motiva le persone è la consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, propensioni raggiunta attraverso l'aiuto di qualcuno che ha gli strumenti per facilitarlo e che utilizza modalità di influenzamento non esproprianti ma che ti aiutano a restare protagonista nella presa di decisione, sempre. Stiamo parlando dell'*approccio "partecipativo"*.

Solo quando le potenzialità risultano riconosciute come proprie dall'interessato, diventano una molla capace di spingerlo a valorizzarle attraverso lo studio, l'impegno, la sperimentazione di nuovi modi di comportarsi.

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità. Si tratta di un processo induttivo che deve essere stringente e finalizzato; deve essere guidato da esperti che dominano il campo a livello teorico e capaci di aiutare la persona a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte che le permetteranno di arrivare alla meta con le proprie gambe.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per poter guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per raggiungerli:

- 1) OBIETTIVI DELEGATI AL RUOLO RICOPERTO →
- 2) CAPACITA' PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI →
- 3) INDICATORI TANGIBILI DELLE CAPACITA' (comportamenti) →
- 4) AUTORILEVAZIONE GUIDATA →
- 5) VALORIZZAZIONE – FORMAZIONE

Ogni tipo di divergenza in materia può essere risolta attraverso una verifica concreta. Esiste, infatti, una relazione causa – effetto precisa fra un'azione professionale e un risultato prestabilito. Tale relazione può essere verificata sperimentalmente. Quindi quello che conta per capirsi è un atteggiamento sincero di ricerca anche da parte del valutato.

Il valutato, aiutato a collegare i propri comportamenti concreti alle modalità professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, potrà constatare da sé quanto questi siano congrui a misurare le proprie capacità e i propri limiti.

L'operazione con la quale si possono collegare le implicazioni professionali determinate dall'obiettivo con le capacità realmente possedute non sempre risulterà facile per l'interessato. Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del volontariato).

Sono persone in buona fede. Per poterle aiutare è necessario accompagnarle a vedere ciò che ancora non vedono. È necessario guidarle a toccare con mano a livello pratico, concreto, sperimentale più che a livello teorico astratto. Tutto ciò che non passa per questa strada tende ad essere vissuto come giudizio e quindi subito, magari in silenzio, ma subito.

## **C. Come il valutato diventa soggetto attivo**

Abbiamo già chiarito come, per non "perdere" per strada l'interessato sia necessario saper offrire alla persona coinvolta degli indicatori comportamentali concreti attraverso i quali possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di ricerca. Abbiamo evidenziato come l'aiuto così concepito possa portare a riconoscere, oltre che adeguatezze o inadeguatezze comportamentali, anche precise tendenze o abitudini.

Dal punto di vista metodologico la sequenza delle azioni indispensabili per rendere protagonisti a tutto campo i valutati, sono le seguenti:

1. vengono aiutati dal valutatore, che agisce come formatore/facilitatore, a prendere consapevolezza di come hanno agito-agiscono, si sono mossi-si muovono in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso;
2. sono accompagnati a misurare la consistenza dei propri comportamenti professionali attraverso riscontri tangibili;
3. dopo aver misurato il grado di presenza o assenza di precise capacità vissute personalmente come necessarie per realizzare un proprio obiettivo, decidono quali aspetti professionali sono meritevoli di investimento formativo.

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione. Una volta rilevata la consistenza dell'attrezzatura posseduta e di quella mancante, chiunque voglia star bene nel proprio lavoro perché lo ama cercherà di colmare il gap attraverso opportunità formative.

Parallelamente un'organizzazione innovativa farà la propria parte perché tali opportunità diventino accessibili. In caso contrario l'atteggiamento dei valutati regredirà allo stadio precedente (passivo, rassegnato al giudizio)

#### **D. Uno strumento di supporto al valutatore**

Il sistema di valutazione delle prestazioni e di rilevazione delle potenzialità/motivazioni presenti nel personale, risulta particolarmente potente sia per innescare in loro il processo di coinvolgimento attivo descritto sopra (atteggiamento intraprendente), sia come acceleratore della loro crescita successiva e del loro coinvolgimento attivo nell'innescare processi di sviluppo organizzativo. Risulta efficace anche come facilitatore delle interazioni fra personale dipendente, amministratori e utenza.

Permette di accompagnare coloro che gestiscono risorse (capi), ad imparare ad autovalutarsi e a guidare i collaboratori a fare la stessa cosa. Fornisce ai responsabili di funzione organizzativa strumenti adatti a facilitare una valutazione partecipata dei collaboratori.

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che **non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto**; che il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E' stata predisposta una scheda di supporto all'autovalutazione, rispetto alla quale va ricordato che:

- ⌚ la scheda non va intesa come strumento di valutazione in quanto tale;
- ⌚ la valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili";
- ⌚ la scheda non è altro che una check list condivisa, a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti attraverso la quale si potranno evitare dimenticanze ed omissioni;
- ⌚ usare la scheda senza dominarne i contenuti e senza rispettarne la funzione (formativa), significa ricadere nella posizione "giudicante" che si è deciso di rifuggire in quanto mette in soggezione il valutato, costringendolo a difendersi;
- ⌚ la valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere strumento per facilitare il cambiamento organizzativo;
- ⌚ la valutazione come servizio permette la valorizzazione professionale delle persone solo se diventa autovalutazione, cioè se viene attuata per convinzione interiore invece che per coercizione esterna.

#### **E. Valutazione trasparente e punteggi**

Nella storia della valutazione e nella pratica quotidiana, misurare quanto l'attrezzatura professionale posseduta da ognuno sia vicina o lontana da quella richiesta dal ruolo ricoperto sembra essere lo scopo fondamentale della valutazione in quanto, dal risultato di questa consegue la stesura di una

graduatoria tra gli addetti ai lavori in base alla quale vengono poi distribuiti dei premi o decise la progressione orizzontale o verticale.

Ma lo scopo della valutazione non è quello di paragonare le persone tra loro o di stendere graduatorie tra le stesse. Scopo della valutazione è predisporre le azioni formative adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati. E questo, per ripeterlo ancora, ha valore in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

Elaborare risultati numerici attraverso i quali confrontare le persone tra loro risulta assolutamente inadatto alla valorizzazione delle motivazioni soggettive che rendono diverse le persone. Anche quando persone diverse lavorano per lo stesso obiettivo svolgendo ruoli simili, non sono facilmente confrontabili tra loro. Ognuna andrà valutata in base alle proprie motivazioni, al grado di correlazione esistente fra caratteristiche possedute e necessità del ruolo, sapendo che nessuno possiede tutte le capacità richieste dal ruolo e quelle che possiede non le possiede tutte a livello di eccellenza. Quindi persone che occupano lo stesso ruolo possono essere portatrici di capacità uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valorizzazione professionale di ogni persona, in un mondo ad alta soggettività, non può avvenire che attraverso percorsi personalizzati di carriera. La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

Per ogni persona è possibile misurare sia la distanza assoluta esistente fra la strumentazione posseduta e la strumentazione ottimale necessaria allo scopo, sia lo stato di utilizzo delle motivazioni possedute rispetto alle potenzialità da queste offerte.

Ogni persona presenta una propria originalità, un proprio percorso ottimale anche per raggiungere obiettivi comuni ad altri. Confrontare lo spessore professionale assoluto tra una persona e un'altra, anche quando sono impegnate per lo stesso obiettivo e con ruoli simili, diventa un'azione arbitraria, autoritaria, non trasparente per gli interessati. E rappresenta una semplificazione per il valutatore (autorità), il quale, per esigenze sue, parte dal presupposto che le persone vanno utilizzate in base alle esigenze organizzative e ciò che ha valore nelle persone è soltanto ciò che serve allo scopo.

In questa logica diventa importante misurare lo spessore professionale posseduto dalle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione senza tener conto delle loro attitudini, motivazioni, potenzialità. Questa impostazione ci riconduce all'approccio che abbiamo definito di "gestione" delle risorse umane, mentre una valutazione collegata alla motivazione spinge verso un approccio "valorizzante" e propulsivo.

Nella logica della valorizzazione delle risorse umane i punteggi assoluti con cui vengono valutate e confrontate le persone sono di scarsa utilità. Attraverso una scala numerica si punta a rendere confrontabili le persone, presupponendo che siano uguali o che tali debbano essere rispetto ad un lavoro da svolgere. Questo genera solo malessere.

Ha senso invece codificare, per ogni collaboratore, le capacità possedute e il loro grado di sviluppo, per poter registrare gli incrementi realizzati di anno in anno attraverso la formazione e l'impegno personale. Ha senso costituire una banca interna delle risorse umane e un suo aggiornamento sistematico in termini di sviluppo da parte di ognuno per poter premiare i meriti in termini di crescita, di sviluppo. I numeri, i punteggi diventano uno strumento per facilitare la persona interessata a misurare il proprio punto di partenza e gli incrementi realizzati nel tempo; servono per permettere alla persona di valutare i propri cambiamenti nel tempo.

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato. Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

Per poter predisporre le condizioni di fattibilità di una valutazione a servizio della valorizzazione delle persone, dentro ad un progetto organizzativo definito, deve essere effettuata:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere

- l'identificazione condivisa delle capacità professionali necessarie per raggiungerli
- l'esplicitazione dei comportamenti che testimoniano ognuna delle capacità professionali indicate e il grado di sviluppo desiderato per la posizione da ricoprire;
- l'identificazione delle motivazioni soggettive a sviluppare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi (il colloquio motivazionale rappresenta lo strumento ideale);
- la rilevazione dello "stato dell'arte" professionale al momento in cui questo nuovo modo di valutare viene avviato;
- La focalizzazione del percorso ottimale di valorizzazione delle motivazioni soggettive attraverso lo sviluppo delle capacità presenti o di quelle potenziali.

In sintesi le condizioni necessarie per una valutazione intesa come servizio possono essere così riassunte:

1	OBIETTIVI DELEGATI CONDIVISI ASSUNTI COME PROPRI
2	DEFINIZIONE ABILITÀ PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI
3	ESPLICITAZIONE DEGLI INDICATORI TANGIBILI DELLE ABILITÀ PROFESSIONALI
4	AUTOMISURAZIONE DELLE ABILITÀ ATTRAVERSO GLI INDICATORI
5	MISURAZIONE ABILITÀ DA PARTE DI PIU' VALUTATORI ESTERNI
6	CONFRONTO TRA LE VARIE RILEVAZIONI
7	RICERCA DEGLI ELEMENTI CONCRETI (FATTI, COMPORTAMENTI) CHE GENERANO LE DIFFERENZE
8	VALUTAZIONE DEFINITIVA CONDIVISA
9	DEFINIZIONE OBIETTIVI PROFESSIONALI SUCCESSIVI (MIGLIORAMENTI POSSIBILI)
10	AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI

## **ALLEGATO 2**

### **Sistema di individuazione, pesatura, conferimento incarico e valutazione posizioni organizzative**

---

#### **I. CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

---

Riferimenti:

- Artt. 40, 41, 42, 43 e 44 del CCRL 07/12/2006;
- Artt. 97, comma 4, let. d), 109, comma 2, 107 e 147, c. 1, lett. d), del TUEL approvato con d. lgs. n. 267/2000;
- Atti costitutivi dell'Associazione intercomunale "Alta Val Degano/ Val pesarina".

Le posizioni organizzative sono ricondotte alle seguenti tipologie:

a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa; Per particolare complessità, si intende sia una complessità di tipo organizzativo e quindi dimensionale e relazionale, sia relativa alle materie ed agli ambiti di competenza, nonché relativamente alla gestione affidata rispetto agli obiettivi da conseguire.

b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, anche correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;

c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Le posizioni organizzative poste a capo delle strutture di vertice dell'organizzazione, (aree di tipo A), sono responsabili del conseguimento degli obiettivi assegnati all'area.

A capo delle strutture organizzative interne di media dimensione e di dimensione di base, (servizi - unità operative), possono essere poste posizioni organizzative (sia della stessa tipologia A), sia di tipologia diversa.

In sede di individuazione delle posizioni si dovranno definire gli ambiti di competenza di ciascuna posizione, al fine di garantirne la rispettiva autonomia gestionale e organizzativa.

La titolarità di posizione organizzativa, comporta automaticamente il conferimento delle responsabilità di cui all'art. 107 del D.lgs. n. 267/2000.

---

#### **II. CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI**

Nel caso di unico comune capofila



Le posizioni organizzative sono istituite con apposito atto del Sindaco del Comune capofila a seguito della definizione da parte della Giunta del Comune capofila della struttura di vertice dell'organizzazione dei comuni facenti parte dell'associazione intercomunale, su conforme parere della Conferenza dei Sindaci, in relazione a:

- definizione delle competenze da attribuire a ogni posizione e della complessità organizzativa di ogni posizione;
- individuazione del relativo valore della retribuzione di posizione.

Nel caso di più comuni capofila

Le posizioni organizzative sono istituite con apposito atto del Sindaco di ogni Comune capofila, a seguito della definizione da parte delle Giunte dei Comuni della struttura di vertice dell'organizzazione dei comuni facenti parte dell'associazione intercomunale, per le posizioni relative alle convenzioni attuative di competenza, su conforme parere della Conferenza dei Sindaci, in relazione a:

- definizione delle competenze da attribuire a ogni posizione e della complessità organizzativa di ogni posizione;
- individuazione del relativo valore della retribuzione di posizione.

Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione a ciascuna posizione organizzativa è, assegnato un valore economico, sulla base dei seguenti criteri:

- Valutazione proporzionale, rispetto alle risorse messe a disposizione dagli enti associati, in relazione alle competenze e al grado di complessità di ogni posizione organizzativa;
- la determinazione delle posizioni è condotta, di norma, ogni triennio e comunque quando si effettuano revisioni organizzative che coinvolgano tutta la struttura operativa dei comuni associati.

I criteri per l'individuazione delle competenze delle posizioni sono i seguenti:

- semplificazione del sistema di direzione
- accorpamento delle materie omogenee
- mantenimento dell'unitarietà delle funzioni relative alle macro-funzioni di cui al piano di valorizzazione regionale
- introduzione di posizioni con compiti di coordinamento e raccordo con la conferenza sindaci

I criteri da utilizzare per la definizione della complessità organizzativa sono i seguenti:

## **A. COMPLESSITA'**

### **A.1 COMPLESSITÀ GESTIONALE E FUNZIONALE**

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale, nonché nella quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati ed esprime, in termini quantitativi, il "peso" obiettivo ed in termini qualitativi "la portata" del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane.

## **A.2 COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA**

Indica la presenza, nella struttura di preposizione, di più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale (unità operative, uffici), con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di tipo coordinamentale di unità organizzative eterogenee.

## **A.3 COMPLESSITA' DEI PROCEDIMENTI E/O PROGETTI GESTITI**

Esprime il grado di complessità procedimentale e/o progettuale, rilevando numericamente i procedimenti complessi o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione organizzativa.

## **A.4 TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI**

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.): incrementa la valutazione del ruolo il necessario possesso di cognizioni di elevata specializzazione o di carattere interdisciplinari.

Evidenzia altresì l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa.

## **B. RELAZIONI**

### **B.1 COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE**

Rileva l'intensità del profilo rivestito dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, interno ed esterno all'Ente, con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti da gestire.

### **B.2 AUTONOMIA STRATEGICA**

Rileva il livello di strategia direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa

nell'azione strategica dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati dagli organi di vertice dell'ente.

### **B.3 EVOLUZIONE DEL QUADRO DI RIFERIMENTO**

Definisce il grado delle complessità che insistono sulla posizione, a causa dei cambiamenti di ordine normativo e/o tecnologico; ciò anche in relazione all'attività di studio, ricerca ed autonomo aggiornamento conseguenti e necessari per assicurare un adeguato livello del servizio.

## **C. RESPONSABILITA'**

### **C.1 AUTONOMIA DECISIONALE**

Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica rimesso alle facoltà optive della posizione organizzativa, con riguardo al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati da parte del Dirigente e/o dalla normativa che disciplina la materia.

## C.2 ESPOSIZIONE AL GIUDIZIO E ALLA RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO E ALLE RESPONSABILITA' FORMALI

Osserva i profili di responsabilità, tipologicamente diversificati, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso l'esterno. Esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente. Valuta l'esposizione alle responsabilità penali, civili ed amministrativa.

## **C.3 QUANTIFICAZIONE COMPLESSIVA DELLE RISORSE FINANZIARIE GESTITE**

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa (rectius: d'intervento) svolte nell'ambito della posizione organizzativa ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi) assegnati ai servizi gestiti e/o coordinati.

---

## **III. CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

---

### INCARICO

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzative avviene con apposito atto determinativo del Sindaco del Comune capofila, da adottarsi entro 20 giorni dalla individuazione delle posizioni, in applicazione dei suesposti criteri generali e nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito.

L'incarico ha durata non superiore alla residua durata del mandato elettivo in corso all'atto dell'affidamento; non può essere comunque inferiore ad un anno.

### REVOCA DELL'INCARICO

Per quanto riguarda le procedure di revoca anticipata si rimanda alle disposizioni contenute nell'art. 41, del C.C.R.L. 7.12.2006.

### INDIVIDUAZIONE DEL TITOLARE

I criteri per l'individuazione dei titolari, in relazione alle necessità organizzative e funzionali dell'Amministrazione devono enfatizzare, in maniera opportuna:

- la capacità di *leadership* degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi.

In tale contesto assumono particolare rilievo:

- le attitudini,
- la capacità professionale (competenza posseduta in attività di coordinamento),
- il potenziale professionale
- la propensione al lavoro per obiettivi;

- le capacità professionali inerenti la propria area – servizio – unità operativa,

In tal contesto assumono particolare rilievo:

- i requisiti culturali posseduti
  - la capacità professionale (competenza posseduta nelle attività di competenza)
  - l'esperienza maturata;
- le attività di supporto, controllo, ispettive,
- In tal contesto assumono particolare rilievo:
- la capacità professionale (competenza posseduta nello specifico ambito)
  - l'esperienza maturata;
- 

#### **IV. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

---

La valutazione del titolare di posizione organizzativa, avviene attraverso apposito provvedimento del Sindaco, ovvero con provvedimenti coordinati dei sindaci dei Comuni capofila (se più di uno). Nel caso di contestazione da parte del valutato viene richiesto l'intervento dell'O.I.V. che, espletato un contraddittorio, esprimerà un suo parere. In assenza di contestazioni l'O.I.V. prende atto della valutazione espletata dal Sindaco.

La valutazione avviene con cadenza annuale entro 30 giorni dal formale provvedimento di validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Relazione annuale sulla performance.

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione:

- dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati;
- del comportamento organizzativo del soggetto in relazione ai fattori di pesatura della posizione ai sensi dei fattori prefissati al punto II;

La valutazione può essere negativa o positiva.

In caso di valutazione negativa, l'incarico di titolare di posizione organizzativa è revocato a decorrere dalla data di adozione del provvedimento. La revoca comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare, che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

Solo in caso di valutazione positiva viene disposta la corresponsione della retribuzione di risultato.

---

---

#### **V. METODICA VALUTATIVA**

La metodica valutativa tende a valutare l'effettivo conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati all'atto del conferimento dell'incarico di titolarità (da

considerarsi quali parametri di valutazione), assumendo contestualmente altri elementi di valutazione (comportamenti organizzativi) quali ulteriori elementi da considerare alla stregua di indici di valutazione.

Affinché tale sistema di apprezzamento risulti efficace, occorre che a monte, cioè all'atto del conferimento dell'incarico, vi sia una puntuale valutazione/ponderazione degli obiettivi assegnati alla posizione e dei fattori comportamentali, sulla base della quale si innesta il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti.

Pertanto, il procedimento valutativo é articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi.

Fase 2 - Valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa: ad ogni cadenza del periodo di valutazione.

Fase 3 - Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato: in seguito alla valutazione periodica.

---

## **FASE 1 - DEFINIZIONE E VALUTAZIONE PONDERATA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

---

All'atto del conferimento dell'incarico di titolarità di posizione organizzativa, il Sindaco, sentita la Conferenza dei sindaci, definisce gli obiettivi, annuali, assegnati alla posizione stessa. Qualora gli obiettivi abbiano peso diverso può essere attribuito ad ognuno un valore.

Tale valutazione numerica esprime, in maniera ponderata (cioè in relazione agli altri) il valore strategico dell'obiettivo per l'Amministrazione, nonché la difficoltà dello stesso (con riguardo, per es., alle risorse umane assegnate, alle risorse finanziarie assegnate, alla esposizione dell'obiettivo a situazioni endogene o esogene difficilmente prevedibili ex ante, ecc.).

I fattori comportamentali di valutazione sono così definiti:

### fattori

1. motivazione, guida, sviluppo e valutazione collaboratori;
2. introduzione di strumenti gestionali innovativi;
3. rispetto delle regole senza formalismi;
4. impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro;
5. qualità dell'apporto individuale;
6. integrazione interfuzionalità;
7. grado di controllo dei processi produttivi;
8. conseguimento di economie reali.

Le presenti operazioni si effettuano annualmente, ovvero con diverso arco temporale comunque esplicitato.

---

## **FASE 2 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

---

La valutazione dei risultati conseguiti da ogni responsabile avviene nei termini stabiliti dal presente atto regolamentare, con un percorso di confronto con l'interessato, che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio.

A tal fine ad ogni obiettivo assegnato e ad ogni fattore comportamentale il Sindaco attribuisce una valutazione di conseguimento che si traduce in un punteggio.

La somma dei valori di risultato parziale di ciascun obiettivo e di ciascun fattore determina il valore complessivo di risultato individuale.

La proposta di valutazione come sopra formulata è inviata dal Sindaco alla posizione organizzativa per la condivisione. Nel caso di contestazione da parte del valutato viene richiesto l'intervento dell'O.I.V. che, espletato un contraddittorio, esprimerà un suo parere. In assenza di contestazioni l'O.I.V. prende atto della valutazione espletata dal Sindaco.

---

## **FASE 3 - COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA NELLA CORRISPONDENTE FASCIA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

---

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il Valore di Risultato definitivo, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare.

Ponendo 100 quale valore massimo del punteggio, sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

### **Retribuzione di Risultato**

---

Fascia 1 ⇒ Fino a 69 punti ⇒	revoca automatica dell'incarico nessuna retribuzione di risultato
Fascia 2 ⇒ da 70 a 79 punti ⇒	corresponsione 15% retribuzione di risultato
Fascia 3 ⇒ da 80 a 85 punti ⇒	corresponsione 20% “
Fascia 4 ⇒ da 86 a 90 punti ⇒	corresponsione 25% “
Fascia 5 ⇒ da 91 a 100 punti ⇒	corresponsione 35% “

---

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 44, comma 6, del C.C.R.L. 07.12.2006.