



## ***COMUNE DI DOMUS DE MARIA***

### **REGOLAMENTO DISCIPLINANTE LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

### **METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE E ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI**

**Approvato con delibera GC n° 47 del 16/05/2019**

Il presente regolamento è finalizzato ad armonizzare la disciplina delle posizioni organizzative con il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni locali triennio 2018/2021 sottoscritto in data 21/05/2018

In conformità all'art. 17, comma 1 del CCNL del comparto Funzioni locali del 2018, nel Comune di Domus de Maria, in quanto ente privo di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall'art. 13 dello stesso CCNL.

In relazione al comma precedente, a ciascun dipendente a cui sia conferito l'incarico di responsabilità di una struttura apicale è riconosciuta l'attribuzione della posizione organizzativa il cui valore economico sarà determinato dal sistema di graduazione vigente nell'ente.

L'attribuzione dell'incarico di responsabilità, in conformità con l'articolo 109, comma 2, del decreto legislativo 267/2000, è disposta con provvedimento motivato del sindaco, ai dipendenti appartenenti alla categoria D con anzianità di servizio nell'area che si intende attribuire o nelle funzioni che si intendono assegnare, anche con riferimento alle modalità manifestate nell'espletamento del servizio riguardo l'assenza di problematicità o eventuale cause di demerito.

Nell'ipotesi in cui nella medesima area vi sia la presenza di diverse figure appartenenti alla categoria D, ai fini del conferimento, il Sindaco individuerà i soggetti che riterrà idonei prendendo in esame tutti i dipendenti appartenenti alla medesima categoria che, a qualunque titolo, prestino servizio presso l'Ente, motivando la scelta operata, con riferimento ai seguenti criteri:

- Valutazione conseguita nell'ultimo triennio;
- Eventuali procedimenti disciplinari di cui il funzionario sia stato destinatario;
- Professionalità e competenza, espressa mediante il possesso di specifici titoli di studio richiesti dalla posizione che si intende attribuire o da esperienza settoriale;
- Capacità di direzione e integrazione organizzativa, espressa mediante l'assenza di situazioni di contenzioso o di conflitto interpersonale.

## **ART. 1 DISPOSIZIONI GENERALI**

1. Il presente regolamento disciplina l'area delle Posizioni Organizzative e Alte professionalità (artt. 13, 14, 15 e 18 del CCNL sottoscritto in data 21/05/2018), stabilisce le procedure per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi, nel rispetto di quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. vigenti in materia.

2. Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative sono corrisposte a carico del bilancio del Comune, entro i limiti previsti dalla legge e dalla contrattazione nazionale e decentrata.

## **ART. 2 DEFINIZIONI**

Con il termine "Posizione Organizzativa" si intende la posizione di lavoro che richiede, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa,
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni di elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

## **ART. 3 FUNZIONI E COMPETENZE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

L'incarico di posizione organizzativa comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive impartite dal Sindaco, le seguenti funzioni:

- a. gestione dell'attività ordinaria che fa capo alla struttura;
- b. gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate;
- c. gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- d. responsabilità dei procedimenti amministrativi, ai sensi dell'art. 5 della legge. 241/90, come di seguito modificato ed integrato, e delle attività, come delegati dal Sindaco.

## **ART. 4 FUNZIONI E COMPETENZE DEL PERSONALE INCARICATO DI ALTA PROFESSIONALITA'**

L'incarico di alta professionalità comporta, nell'ambito delle direttive impartite dal Sindaco, le seguenti funzioni:

- a. gestione delle attività e/o dei progetti, aventi contenuti di alta professionalità e specializzazione, volti al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b. attività di studio e ricerca caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza;
- c. esercizio delle funzioni di consulenza legale, di rappresentanza e assistenza in giudizio dell'Ente;
- d. responsabilità dei procedimenti amministrativi, ai sensi dell'art. 5 della legge. 241/90, come di seguito modificato ed integrato, e delle attività, come delegati dal Sindaco;
- e. quant'altro previsto per le Posizioni Organizzative, in quanto compatibile.

## **ART. 5 SOGGETTI COMPETENTI ALL'ISTITUZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE/ALTE PROFESSIONALITA'**

1) La Giunta Comunale, su proposta del Sindaco, formula i criteri generali d'istituzione delle posizioni organizzative, per ciascun Settore ed il budget complessivo.

2) Ai fini della individuazione delle risorse di cui al comma 1 la Giunta terrà conto di:

- numero personale assegnato a ciascun Settore;
- risorse finanziarie gestite da ciascun Settore;
- natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
- linee strategiche individuate nei documenti di programmazione dell'Amministrazione;

3) Nel caso di Servizi Autonomi, ossia strutture organizzative autonome con funzioni specialistiche e/o di staff di supporto agli organi di governo, l'incarico di posizione organizzativa responsabile delle suddette strutture viene conferito dal Sindaco con proprio atto a dipendenti di categoria D, in possesso dei requisiti di cui all'art 6;

#### **ART. 6 MODALITÀ DI CONFERIMENTO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ**

1) Gli incarichi di posizione organizzativa/alta professionalità sono conferiti per un periodo massimo non superiore a 3 anni dal Sindaco con atto di gestione scritto e motivato, a dipendenti di cat. D avente rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, nel rispetto dei criteri di cui al presente regolamento;

2) Per il conferimento degli incarichi si tiene conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionali ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D.

3) Al fine dell'individuazione del soggetto cui conferire l'incarico, il Sindaco – nel rispetto di quanto previsto dall'art. 25 del D.Lgs. 150/2009 ("Attribuzione di incarichi e responsabilità") - effettua la scelta tenendo conto dei seguenti parametri di valutazione:

a) titoli culturali e professionali;

b) competenza tecnica e specialistica posseduta;

c) capacità professionale sviluppata (di organizzazione; di ottimizzare le risorse umane e finanziarie; di innovazione, miglioramento e riduzione della spesa pubblica; di raggiungere risultati lavorativi prefissati; di lavorare in gruppo; ecc...), nonché attitudini a ricoprire il ruolo;

4) previo esperimento di apposito colloquio, a seguito di avviso interno con puntuale descrizione delle funzioni da assegnare. (Allegato "A").

5) Vengono individuati, quali requisiti richiesti per l'accesso:

a) diploma di laurea. (Per le categorie D ex dpr 347/83 è richiesta una anzianità di servizio di almeno 10 anni con inquadramento nella categoria D.)

b) essere dipendente a tempo indeterminato con rapporto di lavoro a tempo pieno, inquadrato nella cat. D da almeno tre anni, nell'ambito della medesima area di attività.

6) In assenza del possesso del requisito nell'ambito delle categorie D, di cui al precedente comma 5, lett. a), è richiesto:

a) il possesso del titolo di studio immediatamente inferiore (diploma di maturità), unito ad abilitazioni o iscrizioni ad Albi Professionali, purchè attinenti, o un'anzianità di servizio complessiva di almeno dieci anni con inquadramento nella cat. D.

b) le P.O. in scadenza, possono essere riattribuite ai medesimi soggetti, per un periodo non superiore a 6 mesi e nell'esclusivo caso di personale in pre pensionamento (collocamento a riposo già deliberato dalla Giunta Comunale), in deroga alle disposizioni sopra riportate.

## **ART. 7 DURATA DEGLI INCARICHI**

1. Gli incarichi sono conferiti per un periodo massimo non superiore a 3 anni, con atto scritto e motivato e possono essere rinnovati con le stesse modalità e formalità.

2. La durata degli incarichi non può avere durata inferiore di anni uno, e ciò in quanto strettamente connessa alla corrispondente durata delle attività o dei progetti da svolgere.

3. Gli incarichi possono essere revocati, con provvedimento scritto e motivato, prima della scadenza, dal soggetto che ha provveduto al loro conferimento, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale, in questi casi l'Ente prima di procedere alla revoca, acquisisce in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia;

4. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e risultato, il dipendente resta comunque inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza

5. In caso di assenza, ovvero di impedimento, del titolare di posizione organizzativa, ovvero di alta professionalità, la competenza della gestione della specifica struttura viene avocata dal Sindaco di riferimento o da suo delegato.

## **ART 8 RETRIBUZIONE DI POSIZIONE, DI RISULTATO E COMPENSI AGGIUNTIVI**

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare di posizione organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato.

2. Tale trattamento è comprensivo di tutte le competenze accessorie e le indennità previste dai CCNL, compreso il compenso per lavoro straordinario.

3. In aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati anche i seguenti trattamenti accessori ai sensi dell'art. 18 del CCNL 21/05/2018 :

a) l'indennità di vigilanza prevista dall'art. 37 comma 1, lett. b), primo periodo, del CCNL del 6.7.1995, ai sensi dell'art. 35 del CCNL del 14.9.2000;

b) i compensi ISTAT, ai sensi dell'art.14, comma 5, del CCNL dell'1.4.1999 e dell'art. 39, comma 2, del CCNL del 14.9.2000;

c) i compensi per lo straordinario elettorale, ai sensi dell'art. 39, comma 2, del CCNL del 14.9.2000; tali compensi sono riconosciuti solo nei casi nei quali vi sia stata l'acquisizione delle specifiche risorse collegate allo straordinario elettorale dai competenti soggetti istituzionali e nei limiti delle stesse;

d) i compensi per lavoro straordinario elettorale prestato nel giorno del riposo settimanale, ai sensi dell'art.39, comma 3, del CCNL del 14.9.2000, introdotto dall'art.16, comma 1, del CCNL del 5.10.2001;

e) i compensi per lavoro straordinario connesso a calamità naturali, ai sensi dell'art.40 del CCNL del 22.1.2004; tali compensi sono riconosciuti solo nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate agli enti con i provvedimenti adottati per far fronte ad emergenze derivanti da calamità naturali;

f) i compensi di cui all'art. 56-ter, previsti per il personale dell'area della vigilanza;

g) i compensi che specifiche disposizioni di legge espressamente prevedano a favore del personale, in coerenza con le medesime, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- gli incentivi per funzioni tecniche, secondo le previsioni dell'art.113 del D.Lgs.n.50 del 2016; - i compensi professionali degli avvocati, ai sensi dell'art.9 della legge n.114 del 2014; - i compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio, secondo le disposizioni della legge n. 326 del 2003; ai sensi dell'art.6 del CCNL del 9.5.2006; - i compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali, ai sensi dell'art.3, comma 57 della legge n.662 del 1996 e dall'art.59, comma 1, lett. p) del D.Lgs.n.446 del 1997; - i compensi connessi agli effetti applicativi dell'art. 12, comma 1, lett. b), del D.L. n.437 del 1996, convertito nella legge n.556/1996, spese del giudizio.

## **ART. 9 GRADUAZIONE E PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ**

1. Per quanto concerne la metodologia per la pesatura delle posizioni organizzative si fa riferimento ai regolamenti approvato dall'Unione dei Comuni Nora e Bithia (di cui se ne allega copia alla presente per farne parte integrante e sostanziale).
2. Il punteggio complessivo colloca la posizione organizzativa in una delle 3 fasce di graduazione della retribuzione di posizione, come previsto nella tabella 1.

Le risultanze delle operazioni di cui al precedente comma sono finalizzate alla determinazione della retribuzione di posizione, da riconoscersi nell'ambito e nel rispetto dei limiti sottoindicati: per le posizioni organizzative e per le alte professionalità (Allegato "B"): valori che variano da un importo minimo di € 5.000,00 ad un massimo di €. 16.000,00 annui lordi per 13 mensilità, così ripartiti:

**Tabella 1**

<b>punti</b>	<b>Retribuzione di posizione</b>
da 3000 a 4000	€ 16.000,00
da 2000 a 2999	€ 12.911,34
da 1000 a 1999	€ 5.000,00

La valutazione della posizione è formalizzata sull'allegata scheda.

## **ART. 10 VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

1. I risultati delle attività svolte dai dipendenti a cui è stato conferito incarico di Posizione Organizzativa ovvero di alta professionalità, sono valutati annualmente dal Nucleo di Valutazione incaricato appositamente dall'Unione dei Comuni Nora e Bithia, sulla base dei regolamenti approvati dall'Unione dei Comuni Nora e Bithia, secondo apposita scheda fornita dallo stesso Nucleo di Valutazione, che sarà

compilata sulla base di una relazione annuale sintetica predisposta dal dipendente cui la valutazione si riferisce.

2. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione, in aggiunta alla retribuzione corrisposta per la posizione organizzativa, della retribuzione di risultato da un minimo del 15% fino ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita;

Il dipendente incaricato di posizione organizzativa può conseguire un punteggio di valutazione di risultato in percentuale, derivante dalla somma del punteggio attribuito dal Nucleo di Valutazione, così suddivisa :

Da 0% a 60% punti = 15% della posizione

Da 61% a 80% = 20% della posizione

Da 81% a 100% = 25% della posizione

1) Il punteggio conseguito da ciascun dipendente con incarico di posizione organizzativa, ovvero di alta professionalità, determina la misura della retribuzione di risultato spettante, da riconoscersi con cadenza annuale.

2) L'Ente destina alla retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, oltre alla retribuzione per la P.O., una quota pari al 25% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nel proprio ordinamento;

3) Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative sono corrisposte a carico del bilancio dell'Ente;

4) Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, si acquisiscono in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

#### **ART. 11 NORMA DI SALVAGUARDIA**

Qualora il numero delle P.O. dovesse nel tempo aumentare, si procederà ad adeguare l'importo della retribuzione di posizione e di risultato affinché ,l'importo totale massimo erogabile per le indennità di cui trattasi, non superi l'importo totale di quanto stanziato nel bilancio 2017 per la stessa finalità **(quantificato in euro 80.696,40)** così come stabilito dal Ccnl del 21/05/2018"

#### **ART. 12 ABROGAZIONI**

Con l'approvazione del presente regolamento si considerano abrogate tutte le corrispondenti sezioni presenti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi vigente.

#### **ART 13 DISPOSIZIONI FINALI**

1. Per quanto non espressamente disciplinato dal presente regolamento si rinvia alle norme dei vigenti CC.CC.NN.LL. e CC.CC.DD.II. che disciplinano la materia, nonché alle disposizioni previste in sede di regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, di cui questo regolamento costituisce

parte integrante, e dai Regolamenti approvati dall'Unione dei Comuni Nora e Bithia relativi alle funzioni trasferite.

## ALLEGATO A

### SCHEDA DI VALUTAZIONE TITOLI PER IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### A) TITOLI:

Parametro di valutazione	Punteggio assegnato
Titolo di studio (richiesto per accesso alla selezione)	
Altri titoli di studio, ovvero abilitazioni, purchè attinenti	..... (fino al max punti 10)
Corsi di formazione e di aggiornamento Attinenti (con valutazione finale)	..... (fino al max punti 5)
- Anzianità di servizio nella cat. D (massimo 1 punto per anno)	..... (fino al max punti 10)
- Anzianità di servizio maturata presso enti pubblici diversi	..... (fino al max punti 5)

Massimo TOTALE PUNTI 30/100

#### B) COLLOQUIO:

finalizzato alla verifica del possesso delle competenze tecnico/specialistiche possedute con riferimento alle funzioni da assegnare: ..... PUNTEGGIO MINIMO 30

PUNTEGGIO MASSIMO 70

TOTALE GENERALE PUNTI ...../100

\*\*\*\*\*

Note esplicative relative alla "VALUTAZIONE TITOLI" –

Nell'ambito della voce: "Altri titoli di studio, ovvero abilitazioni", il Nucleo di Valutazione, valuta le seguenti tipologie di documenti, purchè attinenti:

- a) altro diploma di laurea, anche triennale: punti 3 per ogni titolo
- b) master/dottorato: punti 3 per ogni titolo,
- c) abilitazione professionale: punti 4

Nell'ambito della voce: "Corsi di formazione e di aggiornamento" il Nucleo di Valutazione valuta le seguenti tipologie di documenti, purchè attinenti:

corsi di formazione e di aggiornamento con valutazione finale superiori a 30 ore: punti 0,50 per ogni corso;

Nell'ambito delle voci:

1) "Anzianità di servizio nella cat. D", il Nucleo di Valutazione ha a disposizione punti 1 per ogni anno di servizio presso il Comune di Domus de Maria nel limite massimo di anni 10 valutabili;

2) "Anzianità di servizio maturata presso enti pubblici diversi, il Nucleo di Valutazione ha a disposizione punti 0,50 per ogni anno di servizio, nel limite massimo di anni 10 valutabili



**UNIONE DEI COMUNI**

**“Nora e Bithia”**

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

***REGOLAMENTO DI PESATURA  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE***



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### **SOMMARIO**

---

<b>Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>Art. 1 - Finalità.....</b>	<b>3</b>
<b>Art. 2 - Procedimento per la pesatura delle posizioni organizzative.....</b>	<b>4</b>
<b>Art. 3 - Griglia di pesatura e descrizione dei parametri .....</b>	<b>5</b>
<b>Descrizione delle colonne.....</b>	<b>6</b>
<b>Descrizione dei Fattori e della Scala di valutazione.....</b>	<b>7</b>
<b>Professionalità .....</b>	<b>7</b>
<b>Responsabilità economica .....</b>	<b>7</b>
<b>Complessità direzionali .....</b>	<b>7</b>



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

### **Premessa**

L'Organo di Valutazione che si trova in capo all'Unione dei Comuni di “Nora e Bithia”, dopo una preliminare presa di conoscenza della struttura dei Comuni di Domus de Maria, di Pula, di Teulada e di Villa San Pietro, definisce il proprio orientamento per quanto concerne i criteri di valutazione delle strutture organizzative, al fine dell'attribuzione della retribuzione di posizione, anche in base alle informazioni all'occorrenza fornite dagli attuali incaricati alla gestione dei servizi.

Si ritiene di dover procedere a detta attività facendo riferimento alle strutture che di fatto devono trovare formale riconoscimento con la modifica del Regolamento sull'Organizzazione delle singole Amministrazioni Comunali.

Nello svolgimento di detta attività, verrà presa in considerazione la complessità della struttura in relazione ai compiti e alle risorse ad essa assegnati.

L'Organo di Valutazione ritiene di dover utilizzare, ai fini della “pesatura” dei diversi servizi, un modello di valutazione che consideri tutti i “Responsabili di Settore o Area” con uguale criterio, prescindendo dalla loro posizione giuridico/economica, in quanto figure che reggono la struttura organizzativa dell'Ente e che troveranno adeguata differenziazione proprio nella pesatura.

### **Art. 1 - Finalità**

Il sistema di pesatura delle posizioni organizzative consente di ottenere importanti risultati, connessi a:

- Definizione dei contenuti “oggettivi” delle posizioni organizzative, a prescindere dalle caratteristiche professionali ed attitudinali possedute dal titolare;
- Dotazione di una mappa sempre aggiornata delle posizioni oggetto dell'analisi e del successivo monitoraggio;
- Predisposizione di una graduatoria dell'importanza di ciascuna posizione mediante un metodo strutturato di valutazione del contenuto;
- Indicazione di eventuali carenze e/o anomalie nel modello organizzativo dell'Ente.

Si precisa che il presente sistema è teso all'analisi ed alla rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Occorre evidenziare ciò che viene richiesto alla posizione, indipendentemente alle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre, di conseguenza l'analisi non dovrà riguardare le caratteristiche soggettive possedute dal titolare.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

La pesatura delle posizioni organizzative ha l’obiettivo di definire il “valore” (o “importanza organizzativa”) di una determinata posizione all’interno dell’organizzazione, nonché di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle stesse, al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

### **Art. 2 - Procedimento per la pesatura delle posizioni organizzative**

La pesatura delle posizioni organizzative, la quale si svolge sulla base delle responsabilità attribuite dalla Giunta Comunale con l’approvazione della macrostruttura dell’Ente, deve essere proposta dall’Organo di Valutazione.

L’Organo di Valutazione dovrà pesare le posizioni organizzative, stabilendone il valore in base alla professionalità necessaria per l’adempimento delle attività, alle responsabilità ricoperte, alla complessità direzionale ed alla strategicità. Tale pesatura, che risulta essere del tutto spersonalizzata, avrà luogo ogni volta che una modifica della macrostruttura dell’Ente andrà ad incidere sugli elementi che ne determinano il valore.

La pesatura dell’Organo di Valutazione, risultante da apposito verbale, dovrà essere ratificata dalla Giunta Comunale con apposita deliberazione.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### Art. 3 - Griglia di pesatura e descrizione dei parametri

I fattori rilevanti nel processo di valutazione delle strutture organizzative sono ricompresi in quattro categorie essenziali: la professionalità, la responsabilità, le complessità direzionali e la strategicità.

Ciascuna categoria ha un differente peso, in relazione all'importanza attribuita a ciascun fattore nella valutazione finale.

La griglia sottostante espone i diversi fattori che concorrono alla valutazione della complessità della struttura.

CATEGORIA	PIANO VALUTAZ.	FATTORE VALUTAZ.	SCALA				Punti FATTORE	Punti PIANO	Punti CATEG.	Punti POND.
			10	20	30	40				
Professionalità peso 20%	Conoscenze necessarie	Tecniche								
		Giuridiche								
		Gestionali								
Responsabilità peso 30%	Respons. giur./formale									
	Responsab. economica	Spesa corrente gestita								
		Spesa investim gestita								
		Entrate gestite								
Responsabilità organizzativa	Unità organizzative coordinate									
Complessità direzionali peso 40%	Complessità tecnico operative	Disomogeneità								
		Variabilità								
		Vincoli contesto								
	Relazioni interne	Interlocutori								
		Collegamenti								
	Relazioni esterne	Altre istituzioni								
		Utenti finali								
	Fabbisogno di innovazione	Nei processi								
Nei servizi										
	Nelle relazioni									
Strategicità peso 10%	Criticità rispetto al programma del Sindaco									
<b>TOTALE</b>										
<b>TOTALE PER 100</b>									-	



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

### **Descrizione delle colonne**

La prima colonna raffigurata nella griglia sovrastante è quella delle categorie, ovvero dei fattori rilevanti nel processo di valutazione.

La prima categoria è rappresentata dalla “Professionalità”, alla quale è attribuito un peso del 20% e che prevede un unico piano di valutazione, basato sulle conoscenze necessarie, le quali possono essere di tre tipi, ciascuno individuante uno specifico fattore di valutazione: conoscenze tecniche, conoscenze giuridiche e conoscenze gestionali.

La seconda categoria è rappresentata dalla “Responsabilità”, cui si attribuisce un peso del 30% e che prevede tre diversi piani di valutazione: responsabilità giuridico/formale, responsabilità economica (per la quale sono previsti tre fattori di valutazione: spesa corrente gestita, spesa per investimenti gestita ed entrate gestite) e responsabilità organizzativa.

La terza categoria è rappresentata dalle “Complessità direzionali”, alla quale si attribuisce un peso del 40% e che prevede quattro piani di valutazione: le complessità tecnico – operative (che prevedono tre fattori di valutazione: la disomogeneità, la variabilità ed i vincoli di contesto), le relazioni interne (per le quali sono previsti due fattori di valutazione: gli interlocutori ed i collegamenti), le relazioni esterne (che prevedono due fattori di valutazione: le altre istituzioni e gli utenti finali) ed infine il fabbisogno di innovazione (a sua volta suddiviso in tre fattori di valutazione: fabbisogno nei processi, fabbisogno nei servizi e fabbisogno nelle relazioni).

La quarta ed ultima categoria è rappresentata dalla “Strategicità”, cui si attribuisce un peso del 10% e che prevede un unico piano di valutazione, la criticità rispetto al programma del Sindaco.

La seconda e la terza colonna riportano, rispettivamente, il piano di valutazione ed i fattori utilizzati nel processo valutativo di ogni singola categoria.

La colonna successiva è quella della scala di valutazione dei vari fattori, cui può essere attribuito un valore pari a 10, 20, 30 o 40.

La colonna punti FATTORE riporta la somma dei punteggi attribuiti ai fattori di valutazione propri di ogni categoria.

Nella colonna punti PIANO è espresso il rapporto tra i punti fattore ed il numero dei fattori considerati nella valutazione.

La colonna punti CATEGORIA riporta la media tra i punti piano ed il numero dei piani di valutazione considerati per ciascuna categoria.

La colonna punti PONDERATI, infine, esprime il prodotto tra i punti categoria ed il peso percentuale attribuito a ciascuna categoria.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

Il punteggio finale della posizione si ottiene dalla somma dei punteggi di categoria ponderati e potrà avere un valore minimo di punti 1.000 (10x100) e massimo di punti 4.000 (40x100).

### Descrizione dei Fattori e della Scala di valutazione

#### Professionalità

Le *conoscenze tecniche* fanno riferimento alle specificità del settore/ufficio che possono richiedere appropriati software, particolari strumenti elettronici di lavoro ed altro, il cui utilizzo necessita di un elevato impegno professionale.

Le *conoscenze giuridiche* rappresentano il livello di conoscenza della normativa richiesto per poter gestire il settore/ufficio.

Le *conoscenze gestionali* rappresentano il livello di capacità professionali/manageriali/creative richieste per il presidio del settore/ufficio e sono legate alla complessità di erogazione del servizio gestito (a titolo d'esempio la gestione di un cantiere comunale richiede maggiori capacità gestionali rispetto alla gestione dell'ufficio tributi dove prevale l'aspetto normativo).

#### Responsabilità economica

La *spesa corrente gestita* esprime il rapporto tra la spesa media triennale sostenuta dal Settore o Area e la spesa triennale complessiva.

La *spesa per investimento gestita* esprime il rapporto tra la spesa per investimenti gestita dal Settore o Area ed il totale della spesa per investimenti.

Le *entrate gestite* rappresentano la somma delle entrate correnti e di investimento mediamente gestite nel triennio (e risultanti dal consuntivo) ed esprimono il rapporto tra le entrate gestite dal Settore o Area ed il totale delle entrate.

Dai rapporti descritti scaturiscono valori percentuali che possono essere ricondotti a quattro classi di intervallo, cui corrisponde la relativa classe punti assegnata che può essere così rappresentata:

Scala valori	0-10%	11-30%	31-50%	Oltre 50%
Classe punti	10	20	30	40

#### Complessità direzionali

La *disomogeneità* indica che l'operatività è fortemente variegata e, pertanto, richiede un elevato livello di coordinamento.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

La *variabilità* indica che esiste una continua modificazione che può riguardare il servizio, il prodotto o il processo di erogazione.

I *vincoli di contesto* fanno riferimento alla caratterizzazione normativa in grado di incidere sull'operatività e sulla gestione del settore/ufficio.

Il *fabbisogno di innovazione* indica che è necessaria una costante rivisitazione che può interessare il processo di erogazione del servizio, il servizio, i fattori produttivi o le relazioni con l'utenza (ad esempio l'utente impresa richiede un livello di innovazione superiore rispetto all'utente privato).

I fattori di valutazione riferibili alle Complessità direzionali possono essere di diversi livelli: basso – medio – elevato – molto elevato, a seconda dell'intensità con cui incidono sul piano di valutazione in esame.



**UNIONE DEI COMUNI**

**“Nora e Bithia”**

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

***REGOLAMENTO***

***PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA***



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### SOMMARIO

---

<b>Premessa</b> .....	3
<b>Art. 1 - Finalità</b> .....	5
<b>Art. 2 - La performance</b> .....	5
<b>Art. 3 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance</b> .....	6
<b>Art. 4 - Sequenze operative del sistema di misurazione e valutazione della performance</b> .....	7
<b>Art. 5 - Definizione degli obiettivi</b> .....	7
<b>Art. 6 - Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse</b> .....	10
<b>Art. 7 - Organo incaricato per la misurazione e valutazione della performance</b> .....	11
<b>Art. 8 - Espletamento attività dell’Organo di Valutazione</b> .....	11
<b>Art. 9 - Ripartizione del Fondo</b> .....	12
<b>Art. 10 - Assegnazione dei trattamenti accessori collegati alla valutazione della performance</b> ...	12
<b>Art. 11 - Aree di misurazione e valutazione</b> .....	12
<b>Art. 12 - L’attività di misurazione</b> .....	13
<b>Art. 13 - L’attività di valutazione</b> .....	13
<b>Art. 14 - La metodologia di misurazione degli obiettivi</b> .....	14
<b>Art. 15 - La metodologia di valutazione degli obiettivi</b> .....	14
<b>Art. 16 - La metodologia di misurazione delle competenze manageriali</b> .....	15
<b>Art. 17 - La metodologia di valutazione delle competenze manageriali</b> .....	15
<b>Art. 18 - I fattori di valutazione delle competenze manageriali</b> .....	17
<b>Art. 19 - Il percorso di misurazione e valutazione della performance organizzativa</b> .....	19
<b>Art. 20 - Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati</b> .....	20
<b>Art. 21 - Contraddittorio</b> .....	20
<b>Art. 22 - Rendicontazione dei risultati</b> .....	20
<b>Art. 23 - Disposizioni di rinvio</b> .....	21
<b>Art. 24 - Entrata in vigore</b> .....	21



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### Premessa

Il presente Regolamento definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale inquadrato con le c.d. “Posizioni Organizzative”, ispirandosi ai principi del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, attuativo della Legge 4 marzo 2009 n. 15.

Le *posizioni organizzative* si concretizzano nel conferimento di incarichi, al personale inquadrato nelle Aree o Settori, relativi allo svolgimento di compiti che richiedono elevate capacità professionali e culturali corrispondenti alla direzione di unità organizzative complesse, all’espletamento di attività professionali e nell’attribuzione della relativa posizione funzionale.

L’art. 15 del CCNL siglato in data 22.01.2004 stabilisce che, negli enti privi di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali, secondo l’ordinamento dell’Ente, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall’art. 8 e seguenti del CCNL del 31.03.1999. Ne deriva che in tali Enti, dove non sussiste la figura dirigenziale, l’attribuzione della posizione amministrativa non è più rimessa ad una scelta discrezionale di tipo organizzativo dell’amministrazione. La posizione normativa dovrà essere attribuita in via primaria ai dipendenti di categoria “D”, ove presenti ed a quelli di categoria “C” in caso diverso.

Al personale titolare di posizione organizzativa, secondo l’art. 8 del CCNL del 31.03.1999, è richiesto un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa, nonché l’assunzione di elevate responsabilità sia di prodotto che di risultato, quali la direzione di unità organizzative di particolare complessità e lo svolgimento di attività ad alto contenuto professionale.

Il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso la predisposizione di linee guida per le amministrazioni locali, è stato affidato alla CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) che ha approvato diverse deliberazioni per guidare il suddetto percorso. In particolare: la n. 89/2010 – “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance”; la n. 104/2010 – “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance”; la n. 111/2010 – “In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del D. Lgs. n. 150/2009”; la n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance”; la n. 114/2010 – “Indicazioni applicative ai fini dell’adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Secondo quanto disposto dall’art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, ogni Amministrazione Pubblica deve valutare, annualmente, la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine deve adottare un apposito documento per la misurazione e valutazione della performance. Partendo da tale presupposto



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

e prendendo a riferimento i documenti emanati dalla CiVIT e tenendo presente l'accordo locale siglato in data 19 settembre 2011, tra le rappresentanze sindacali (C.G.I.L., C.I.S.L. ed U.I.L.) ed una rappresentanza degli organi di valutazione negli Enti Locali, relativamente alla definizione dei sistemi premianti collegati alla performance di cui al citato decreto per i Comuni del territorio della provincia di Cagliari, l'Organo preposto alla misurazione e valutazione della performance nelle Amministrazioni Comunali aderenti all'Unione dei Comuni di “Nora e Bithia” (di seguito Organo di Valutazione) ha provveduto, ai sensi dell'art. 30, co. 3 del D. Lgs. n. 150/2009, a definire il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, tradotto nel presente Regolamento. Tale documento, viene adottato, ai sensi dell'art. 7, co. 1 del sopracitato decreto, dall'Organo di Indirizzo Politico-Amministrativo.

All'interno del presente Regolamento vengono disciplinati gli strumenti, le attività e le procedure, svolte per la misurazione e la valutazione della performance del personale inquadrato con le c.d. “Posizioni Organizzative”.

Il presente Regolamento, con l'obiettivo di garantire il principio di trasparenza di cui all'art. 11 del sopracitato decreto, deve essere pubblicato sul sito istituzionale del singolo Ente Locale e dell'Unione dei Comuni di “Nora e Bithia”.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### **Art. 1 - Finalità**

Il “Regolamento di misurazione e di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa” è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dai Comuni aderenti all’Unione di “Nora e Bithia”, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell’allocazione delle risorse (economiche, umane e strumentali) tra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze manageriali e professionali dei dipendenti comunali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi (retribuzione di risultato) connessi al raggiungimento dei risultati attesi e perseguiti dai singoli e dalle Aree o Settori comunali di riferimento.

I risultati dell’attività di misurazione e valutazione delle performance, in linea con le disposizioni dell’art. 11, co. 1, del D. Lgs. n. 150/2009 e, come meglio argomentato dalla delibera CiVIT n. 104/2010, verranno resi pubblici attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell’Ente Locale, al fine di garantire il rispetto del principio di trasparenza totale sugli esiti dell’attività condotta dall’Organo di Valutazione competente.

### **Art. 2 - La performance**

Ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009 ed in linea con quanto disposto dalla delibera CiVIT n. 89/2010, la *performance* rappresenta il contributo che un soggetto (persona fisica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione (Amministrazione Comunale) è stata costituita.

L’oggetto prioritario nel percorso di misurazione e valutazione della performance è, di conseguenza, l’individuazione del valore del servizio pubblico, dato dalla capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini ed all’interesse generale, oltre che, dall’utilizzo efficiente delle risorse (economiche, umane e strumentali) ad esso destinate. La performance non può prescindere dalla chiara e precisa definizione degli obiettivi da raggiungere, attuativi delle linee politiche strategiche e, in particolare, consiste nell’apporto dell’organizzazione, dal suo complesso al singolo individuo, al raggiungimento degli obiettivi stessi.

La performance si distingue in due differenti tipologie: quella organizzativa e quella individuale.

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un’organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l’organizzazione è stata



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

costituita e può esprimere il grado di attuazione della strategia, la qualità delle attività e dei servizi, la funzionalità complessiva dell'Amministrazione.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di posizione organizzativa di raggiungere gli obiettivi specifici, nonché il contributo che lo stesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della performance organizzativa.

### **Art. 3 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il *sistema di misurazione e valutazione della performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il presente Regolamento è teso ad incentivare e premiare:

- il raggiungimento degli obiettivi individuali delle singole Aree (o Settori) dirette;
- il raggiungimento degli obiettivi trasversali e generali dell'Amministrazione;
- lo sviluppo e lo stimolo delle competenze manageriali.

Il personale titolare di posizione organizzativa, in quanto apicale di struttura, dovrà rispondere direttamente e prioritariamente degli obiettivi assegnati in termini di conseguimento e del grado di raggiungimento dei risultati (“*Cosa e come è stato fatto*”) e delle competenze manageriali nella direzione della propria struttura (“*Cosa faccio e come opero*”), attraverso la verifica dei comportamenti organizzativi sia professionali che relazionali. La misurazione e la valutazione della performance si baserà principalmente su:

1. l'area dei risultati ottenuti a fronte di specifici obiettivi individuali negoziati inerenti l'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. l'area dei risultati ottenuti a fronte di specifici obiettivi trasversali negoziati;
3. l'area delle competenze manageriali espresse (attraverso l'analisi dei seguenti fattori: controllo manageriale, consapevolezza della visione/missione dell'Ente, valutazione, collaborazione interfunzionale, sviluppo degli altri, presa di decisione e assunzione di responsabilità, persuasività e influenza, gestione di gruppi di lavoro, ricerca di informazioni e aggiornamento professionale, gestione risorse economiche e strumentali, innovatività, orientamento alla qualità dei servizi).



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

La definizione degli obiettivi dovrà prevedere il diverso peso percentuale rispetto al grado di correlazione alla strategia dell'Ente. La somma delle percentuali dovrà essere pari a 100 (cento) e gli obiettivi significativi, ai fini della valutazione, non dovranno, di norma, essere superiori a cinque.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance l'area degli obiettivi (individuali e trasversali) avrà un peso del 60% sul totale da misurare e valutare e l'area delle competenze manageriali avrà un peso del 40% sul totale da misurare e valutare.

### **Art. 4 - Sequenze operative del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce all'interno del *Ciclo di gestione della performance*, disciplinato dall'art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009, che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e negoziazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

7

Tali fasi verranno esplicitate diffusamente all'interno dei diversi articoli di seguito riportati.

### **Art. 5 - Definizione degli obiettivi**

L'Organo Esecutivo dell'Ente, entro 30 (trenta) giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del Piano degli obiettivi di Performance con gli annessi indicatori di performance, secondo quanto previsto dall'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009.

Il documento, nel rispetto del principio della trasparenza (art. 11 D. Lgs. n. 150/2009) sarà pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale che sarà oggetto di valutazione a seguito della chiusura dell'esercizio finanziario.

Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5, co. 2 del D. Lgs. n. 150/2009, devono essere:



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

- a. *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.* Ci si riferisce agli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità (quali ad esempio: la sicurezza, la salute, l'ambiente). Per tali obiettivi si procederà, ex post, a fornire elementi utili a valutare se gli outcome previsti sono stati realmente conseguiti.
- b. *rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale.* Sono gli obiettivi connessi al portafoglio delle attività dell'Amministrazione Comunale, quali attività di supporto, di regolamentazione e dei servizi attraverso cui l'Ente esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori d'interesse (stakeholder) ed agli utenti (quali ad esempio: rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale). Mediante l'articolazione di tale “macro-ambito”, viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'Amministrazione Comunale mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.
- c. *rilevanti e pertinenti rispetto alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione Comunale.* Tramite i piani ed i programmi l'Amministrazione Comunale stabilisce ed identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. Gli obiettivi verranno identificati sulla base delle priorità degli organi di indirizzo. Scopo di tale “macro-ambito” è consentire di rappresentare, ex ante, quali sono le priorità dell'Amministrazione Comunale e di valutare, ex post, se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e la valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i titolari di posizione organizzativa provvedono, ognuno per il proprio ambito di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Sindaco in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani ed i programmi della politica rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di Valutazione.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- i. correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili;
- ii. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- iii. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- iv. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni omologhe;



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

v. confrontabili con i valori di risultato riferibili, almeno, al triennio precedente.

Gli obiettivi, di conseguenza, devono essere *Smart*<sup>1</sup>: specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti, devono, inoltre, essere sfidanti, comunicati e condivisi. L'assenza di tali requisiti mina l'utilità degli stessi obiettivi e, quindi, del sistema di valutazione<sup>2</sup>.

Gli obiettivi dovranno essere corredati da indicatori e target, tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli stessi devono soddisfare<sup>3</sup>:

1. *Rilevanza*: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. *Accuratezza*: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
3. *Temporalità*: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. *Fruibilità*: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati, comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. *Interpretabilità*: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
6. *Coerenza*: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Gli indicatori, così costruiti, sono in grado di misurare le seguenti variabili:

- a. *l'efficacia* che rappresenta la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, sia in termini di output che di outcome;

---

<sup>1</sup> Espressione utilizzata nella prassi manageriale, Smart è l'acronimo inglese di Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed.

<sup>2</sup> Cfr. Fabio Monteduro, *Misurazione, gestione e valutazione della performance negli enti locali*, Azienditalia, maggio 2011.

<sup>3</sup> Cfr. Delibera CiVIT n. 89/2010.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

- b. l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- c. il *processo* attraverso cui si rileva il grado di “razionalità organizzativa” dei processi produttivi, ovvero il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.

Ciascun titolare di posizione organizzativa, deve indicare le fonti di rilevazione dei dati necessari per definire i target relativi ai singoli obiettivi in sede di pianificazione e per la successiva quantificazione, ex post, in modo tale da garantire l'attendibilità del dato rilevato. L'Organo di Valutazione provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi, in linea con le disposizioni previste dall'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, sono definiti su base triennale e negoziati, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i vertici dell'Amministrazione Comunale.

Gli obiettivi si articolano in strategici ed operativi<sup>4</sup>. La ripartizione è connessa al livello di rilevanza rispetto alla strategia dell'Ente, ai bisogni della collettività (*outcome*) e all'orizzonte temporale di riferimento.

Gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder* ed alla missione istituzionale. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle Amministrazioni.

Per ogni obiettivo (sia strategico che operativo) devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target* ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance. Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'art.8 del D. Lgs. n. 150/2009, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del suddetto decreto.

### **Art. 6 - Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**

Secondo le disposizioni previste all'art. 16 del D. Lgs. n. 150/2009, per gli Enti Locali non trova diretta applicazione l'art. 10 del suddetto decreto, che disciplina il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance. Il contenuto di tali documenti, tuttavia, dovrà risultare assimilato nei

---

<sup>4</sup>Ai sensi delle disposizioni previste dalle delibere CiVIT n. 89/2010 e n. 112/2010.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

documenti già obbligatoriamente previsti dall'Ordinamento finanziario e contabile (D. Lgs. n. 267/2000).

### **Art. 7 - Organo incaricato per la misurazione e valutazione della performance**

La funzione di misurazione e valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa compete all'Organo di Valutazione che si trova in capo all'Unione dei Comuni di “Nora e Bithia”.

I principali compiti che vengono attribuiti all'Organo di Valutazione sono:

- monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
- comunicazione tempestiva all'organo competente (quale ad esempio: Sindaco, Giunta Comunale o Organi di controllo esterno previsti dalla Legge) di eventuali criticità riscontrate;
- formulazione della proposta di valutazione dei titolari di posizione organizzativa;
- validazione della relazione sulla performance e verifica della relativa pubblicazione sul sito internet comunale in conformità con il principio di trasparenza;
- garanzia della corretta applicazione dei processi di misurazione e valutazione, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009.

### **Art. 8 - Espletamento attività dell'Organo di Valutazione**

L'Organo di Valutazione opera in posizione di piena autonomia, sulla base della documentazione fornita dai titolari di posizione organizzativa e dal sistema di controllo di gestione, secondo il sistema di misurazione e valutazione nonché di quello organizzativo adottato dall'Unione dei Comuni.

Per l'espletamento delle proprie funzioni l'Organo di Valutazione dispone oltreché della sede dell'Unione, di una sede presso ogni Ente facente parte dell'Unione.

Oltre ad ulteriori documenti ed informazioni che l'Organo di Valutazione potrà richiedere, dovranno essere forniti i seguenti documenti:

- a) il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente (attraverso deliberazione di Giunta), che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- b) eventuali modifiche al Piano Esecutivo di Gestione, approvate annualmente attraverso deliberazione di Giunta;
- c) i “report”, redatti dai titolari di posizione organizzativa, in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento. Il report



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

deve contenere i dati afferenti agli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance;

- d) la documentazione comprovante il percorso seguito, dai titolari di posizione organizzativa, per il raggiungimento degli obiettivi PEG annuali oggetto di verifica ed attestante i dati utilizzati per la determinazione dei valori dei rispettivi indicatori.

### **Art. 9 - Ripartizione del Fondo**

La Contrattazione decentrata, sulla base del Fondo costituito dalle rispettive Giunte Comunali, definisce l'ammontare annuo delle risorse del Fondo da destinare al finanziamento della retribuzione di risultato. La quota del Fondo erogata a favore dei titolari di posizione organizzativa sarà calcolata in maniera direttamente proporzionale al grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi (sia individuali che trasversali).

Qualora la valorizzazione del conseguimento della performance avvenga in misura inferiore al 100%, da parte di uno o più titolari di posizione organizzativa e, considerato che in tal caso il fondo non potrà essere attribuito per intero, fatte salve le disposizioni normative e contrattuali in merito, la parte eccedente potrà essere accantonata in un apposito Fondo, le cui risorse economiche verranno utilizzate per promuovere strumenti atti a premiare il merito e la professionalità dei dipendenti, così come disposto dagli artt. 21, 22, 25, 26, 27 del D. Lgs. n. 150/2009.

L'ammontare delle risorse destinate ai differenti strumenti premianti saranno determinate annualmente da ciascuna Amministrazione Comunale sulla base delle proposte avanzate anche dall'Organo di Valutazione in relazione ai risultati ottenuti dal processo di misurazione e valutazione dell'analisi delle competenze manageriali.

12

### **Art. 10 - Assegnazione dei trattamenti accessori collegati alla valutazione della performance**

Ogni titolare di posizione organizzativa concorre all'assegnazione del trattamento economico accessorio, calcolato in funzione ai risultati ottenuti dalla loro valutazione, che si compone di due parti: una parte collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi ed una parte collegata alle competenze manageriali.

### **Art. 11 - Aree di misurazione e valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si basa sull'analisi e la verifica di due principali componenti, quali:



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

1. grado di realizzazione degli obiettivi
  - a. obiettivi individuali, connessi all'unità organizzativa di appartenenza;
  - b. obiettivi trasversali, riferiti all'Amministrazione Comunale nel suo complesso;
2. competenze manageriali;

Per la valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi si procede ad effettuare un confronto tra i risultati conseguiti da ogni singolo titolare di posizione organizzativa e gli obiettivi negoziati con la Giunta Comunale, riportati nei documenti di programmazione annuale (quali per esempio: il PEG e/o il Piano di assegnazione delle risorse e/o il PdO) per i quali, in sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi, vengono definiti appositi indicatori e/o parametri di risultato atteso.

La competenza manageriale è definita come la capacità di un individuo di saper scegliere, saper combinare e saper utilizzare le proprie risorse (umane, strumentali e finanziarie), nel sistema organizzativo in cui si trova ad operare. Per l'analisi delle competenze manageriali occorre considerare l'insieme delle conoscenze, abilità tecniche e professionali, capacità gestionali ed organizzative e capacità comportamentali, che sono alla base dell'insieme delle competenze attese per ogni singolo titolare di posizione organizzativa presente nell'organico dell'Ente Locale.

13

### **Art. 12 - L'attività di misurazione**

Nell'espletamento delle attività di misurazione il titolare di posizione organizzativa ed il sistema di controllo di gestione devono fornire all'Organo di Valutazione i dati necessari per lo svolgimento dell'attività di valutazione, attraverso la predisposizione di apposite schede di lavoro.

L'Organo di Valutazione, al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie per la valutazione della performance e rilevare, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi ed alle competenze manageriali, realizza una verifica periodica sulle attività amministrative<sup>5</sup> condotte e sulle performance ottenute.

### **Art. 13 - L'attività di valutazione**

Il processo teso alla valutazione del personale titolare di posizione organizzativa dovrà concludersi entro il primo semestre dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione. Il processo prevede che

---

<sup>5</sup> Con il termine “attività amministrativa” ci si riferisce all'insieme di azioni, operazioni e documenti all'uopo preposti dal titolare di posizione organizzativa per il perseguimento e la cura degli interessi pubblici ad essi affidati, ci si riferisce agli obiettivi, sia individuali che trasversali, precedentemente negoziati con l'Organo Politico (Cfr. A. M. Sandulli, *Manuale di diritto amministrativo*, Napoli, Jovene, 1989).



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

l'Organo di Valutazione incontra i titolari di posizione organizzativa per svolgere il colloquio di valutazione. Ove necessario, nel corso dell'anno, potranno essere previsti colloqui intermedi con i soggetti valutati.

Sulla base della documentazione di rendicontazione presentata dai singoli titolari di posizione organizzativa, in particolare le schede tecniche di rendicontazione ed una relazione di accompagnamento alle stesse, e dall'Organo di Valutazione, lo stesso Organo di Valutazione provvede all'analisi dei documenti e alla verifica della performance.

Il sistema di valutazione si prefigge di analizzare gli obiettivi (individuali e trasversali) conseguiti e le competenze manageriali dimostrate, che dovranno avere un peso differente nel percorso di valutazione della performance, così come meglio indicato nell'art. 3 del presente Regolamento.

### **Art. 14 - La metodologia di misurazione degli obiettivi**

Il presupposto essenziale per la realizzazione del processo di misurazione della performance si basa sulla definizione, da parte dei titolari di posizione organizzativa, nel corso della fase di negoziazione degli obiettivi con l'Organo Politico e riportati nei documenti di programmazione (e comunque prima di procedere alla rilevazione della performance), per ogni singolo obiettivo, di due differenti “valori”. Tali valori rappresenteranno il parametro di giudizio che verrà preso in considerazione dall'Organo di Valutazione nel processo di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi. Essi sono:

1. Valore atteso;
2. Valore minimo accettabile.

Il valore atteso indica il livello di ideale ipotizzato, ossia il valore necessario per considerare raggiunto l'obiettivo assegnato.

Il valore minimo accettabile è determinato in percentuale rispetto al valore atteso e deve rappresentare il valore “soglia”, cioè quello al di sotto del quale il risultato finale sarà negativo.

Il risultato ottenuto, ossia il grado di raggiungimento dell'obiettivo analizzato, dovrà essere confrontato con i suddetti “valori” al fine di poter calcolare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'Organo di Valutazione dovrà essere edotto delle modalità e dei calcoli fatti per la determinazione del valore atteso.

### **Art. 15 - La metodologia di valutazione degli obiettivi**



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

Per la valutazione degli obiettivi (sia individuali che trasversali) l'Organo di Valutazione riceve, da parte dei titolari di posizione organizzativa, le relative schede compilate con i risultati raggiunti, nonché una relazione di accompagnamento alle stesse.

Gli obiettivi analizzati e valutati dall'Organo di Valutazione, per ciascun titolare di posizione organizzativa, saranno cinque e verranno scelti fra l'intera numerosità degli obiettivi previsti da ciascuno di essi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori quantitativi, che vengono definiti e determinati in sede di negoziazione degli obiettivi stessi in relazione ai valori di riferimento di cui al precedente articolo. Il valore di performance che potrà essere attribuito ad ogni singolo obiettivo analizzato sarà determinato dal grado di raggiungimento dello stesso in relazione al valore atteso e sarà espresso in termini percentuali.

### **Art. 16 - La metodologia di misurazione delle competenze manageriali**

L'attività di misurazione e valutazione delle competenze manageriali consiste nello svolgimento di processi di rilevazione qualitativa delle conoscenze, abilità tecniche e professionali, capacità gestionali ed organizzative e capacità comportamentali. Tali processi vengono svolti mediante l'ausilio di idonei indicatori, all'uopo denominati fattori.

Per “fattore” s'intende una componente utile e fondamentale del percorso di misurazione e di valutazione delle competenze manageriali, in quanto rappresenta l'unità elementare di analisi che l'Organo di Valutazione deve prendere a riferimento. Attraverso la misurazione e valutazione dei fattori si è in grado di rilevare le modalità attraverso cui il titolare di posizione organizzativa, quale singolo individuo, agisce e si relaziona all'interno dell'Amministrazione Comunale, per l'espletamento delle attività e delle procedure burocratiche ed amministrative dell'Ente medesimo.

L'Organo di Valutazione proporrà annualmente all'Organo Esecutivo una batteria di fattori per la valutazione delle competenze manageriali, secondo quanto disposto dal successivo articolo.

### **Art. 17 - La metodologia di valutazione delle competenze manageriali**

Per effettuare la valutazione delle competenze manageriali, l'Organo Esecutivo, con il supporto dell'Organo di Valutazione definirà, annualmente, i fattori di valutazione utilizzabili per la valutazione delle competenze manageriali (scelti fra quelli individuati a titolo esemplificativo e non esaustivo nel presente documento) i quali saranno correlati alla strategia politica-amministrativa adottata dall'Ente in relazione alla propria autonomia organizzativa e gestionale.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

Ad ogni singolo fattore di valutazione, analizzato in base ai differenti elementi, sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, secondo quanto evidenziato nella tabella sottostante (tabella n. 1):

Tabella n. 1: Definizione del punteggio di performance delle competenze manageriali utilizzabile dall'Organo di Valutazione.

<b>PUNTI</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	
<b>1 =</b>	Il valutato ha mostrato una pressoché generalizzata incapacità nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	<b><i>Inadeguata</i></b>
<b>2 =</b>	Il valutato ha mostrato spesso un'insoddisfacente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	<b><i>Insoddisfacente</i></b>
<b>3 =</b>	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, talvolta le soluzioni individuate non appaiono completamente adeguate e/o tempestive	<b><i>Migliorabile</i></b>
<b>4 =</b>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta	<b><i>Buona</i></b>
<b>5 =</b>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione	<b><i>Eccellente</i></b>

La valutazione delle competenze manageriali, dei titolari di posizione organizzativa, potrà essere effettuata, tra l'altro, mediante colloqui ed attraverso la somministrazione al Sindaco, all'Assessore di Riferimento ed al Segretario dell'Ente Locale, di un questionario predisposto all'uopo dall'Organo di Valutazione. I risultati dei colloqui e l'esito dei questionari concorrono alla valutazione finale ed



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

inoltre, l'Organo di Valutazione, potrà prevedere l'utilizzo dello strumento dell'autovalutazione al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza, così come percepite dal valutato.

A discrezionalità dell'Organo di Valutazione potrà essere somministrato un questionario anche ai singoli collaboratori del Settore/Area a cui fa riferimento il singolo titolare di posizione organizzativa.

### **Art. 18 - I fattori di valutazione delle competenze manageriali**

I “fattori di valutazione” che verranno annualmente proposti, dall'Organo di Valutazione all'Organo Esecutivo, per l'analisi e la verifica delle competenze manageriali dei titolari di posizione organizzativa dovranno essere selezionati tra la batteria di fattori, che vengono qui di seguito indicati. I fattori di valutazione hanno una natura prevalentemente qualitativa, con una componente soggettiva, e saranno scelti in relazione alle specificità organizzative dell'Ente Locale.

#### *Controllo manageriale*

Saper pianificare le attività in relazione agli obiettivi ed alle risorse assegnate, definendo obiettivi operativi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti (SMART), facendo fronte alla variabilità del contesto, mostrando uno spiccato orientamento al miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza dei processi interni.

#### *Consapevolezza della visione/missione dell'Ente*

Agire in coerenza con la visione e la missione dell'Ente ed in linea con gli obiettivi strategici fissati dagli Organi di vertice, tenendo conto degli scenari di sviluppo possibili.

#### *Valutazione*

Saper differenziare il giudizio di valutazione dei propri collaboratori così da evidenziare le differenze, valorizzare i meritevoli, prevedere percorsi di accompagnamento e di crescita per il miglioramento degli altri collaboratori.

#### *Collaborazione interfunzionale*

Collaborare con i colleghi di pari grado (titolari di posizione organizzativa) al fine di contribuire e trovare soluzioni per il raggiungimento di obiettivi comuni.

#### *Sviluppo degli altri*



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

Facilitare la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, anche attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo, definizione di percorsi di crescita, restituzione di suggerimenti e spiegazioni costruttive e motivanti.

### *Presa di decisione e assunzione di responsabilità*

Assumere decisioni in modo autonomo, veloce ed efficace, anche in situazioni caratterizzate da stress, tenendo conto dei vincoli/risorse rilevanti del contesto.

### *Persuasività e influenza*

Saper influenzare gli altri con il fine di indurli/convincerli ad agire per raggiungere un obiettivo o portare a termine un progetto.

### *Gestione di gruppi di lavoro*

Sollecitare idee ed opinioni altrui, favorire il libero scambio di idee ed informazioni, mantenere le persone informate e aggiornate sui processi del gruppo e condividere tutte le informazioni rilevanti o utili. Stimolare i processi di negoziazione e di presa di decisione, delegare.

### *Ricerca di informazioni e aggiornamento professionale*

Mostrare interesse per l'approfondimento di fatti, persone o questioni relative al lavoro, che richiede uno sforzo per ottenere le informazioni cercate ed il rifiuto delle interpretazioni scontate. Include la raccolta sistematica delle informazioni, la consultazione di svariate fonti, lo studio del contesto e delle sue variabili, la richiesta agli altri.

### *Gestione risorse economiche e strumentali*

Saper pianificare, gestire e controllare le risorse economiche, gli strumenti e le attrezzature assegnate, al fine di un efficace utilizzo.

### *Innovatività*

Saper cogliere, attraverso iniziativa personale, le opportunità delle innovazioni tecnologiche tramite le quali si riesce a contribuire alla trasformazione del sistema, proponendo regole e modalità operative nuove ed innovative.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019

### *Orientamento alla qualità dei servizi*

Saper organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi (sia individuali che trasversali) ed essere in grado di comprendere e rimuovere le cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi.

#### **Art. 19 - Il percorso di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa dovranno essere formalizzate, in sede di programmazione annuale, attraverso la definizione di indicatori quantitativi e qualitativi che consentiranno di esprimere la qualità del contributo che ciascun titolare di posizione organizzativa darà alla performance generale della struttura, nonché, la percentuale di influenza sulla valutazione finale degli stessi.

L'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda l'organizzazione nel suo complesso ed il contributo dato da ciascuna unità organizzativa (Settore/Area) alla realizzazione della predetta performance. Gli elementi oggetto di misurazione e valutazione sono:

- Adeguatezza e funzionalità delle procedure e dei processi produttivi;
- Funzionalità dei servizi e livello di adeguatezza delle esigenze dei cittadini;
- Grado di interfunzionalità dei servizi e livello di adeguatezza organizzativa e comunicazionale tra i diversi servizi;
- Efficacia ed equità nella gestione delle risorse umane;
- Grado di realizzazione dei piani e programmi politici e gestionali;
- Esame dei risultati afferenti al grado di soddisfazione dei cittadini;
- Esame dei dati afferenti al confronto con le altre Amministrazioni (benchmarking<sup>6</sup>);
- Esame dei dati afferenti alle indagini interne sul benessere organizzativo;
- Grado di omogeneità della crescita complessiva dell'Amministrazione.

Attraverso tale percorso si consente una sintetica misurazione e valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente, utile come indirizzo strategico delle attività future e strumento per effettuare confronti con altri enti delle medesime dimensioni (attività di benchmarking).

<sup>6</sup> Si definisce benchmarking il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. Le analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il benchmarking è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" o comunque riconosciuto come standard a cui tendere (Cfr delibera CiVIT n. 112/2010).



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

Gli esiti del presente lavoro dovranno essere esposti in un apposito verbale, contenente i temi trattati e le proposte organizzative, da inviare all’Organo esecutivo dell’Ente Locale ed all’Organo di Valutazione.

### **Art. 20 - Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati**

L’esito della valutazione verrà comunicato ai singoli soggetti tramite un colloquio, durante il quale, verranno esaminate le schede di valutazione redatte dall’Organo di Valutazione. Il colloquio è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato informazioni (feedback) sul suo operato e sulle aree di forza e di debolezza, verificare le competenze manageriali e definire un piano di sviluppo. L’Organo di Valutazione, a tal fine, potrà approvare delle linee guida da seguire durante il colloquio.

### **Art. 21 - Contraddittorio**

In caso di risultato complessivo non condiviso, il titolare di posizione organizzativa ha a disposizione 20 (venti) giorni lavorativi, dal ricevimento della scheda di misurazione e valutazione della performance, per richiedere delucidazioni nonché un incontro interlocutorio con l’Organo di Valutazione alla presenza anche del Segretario Comunale del proprio Ente o di altro vertice del Comune ovvero dell’Unione dei Comuni.

In tal caso, l’Organo di Valutazione dovrà rigorosamente esprimersi nei 20 (venti) giorni successivi all’instaurazione del contraddittorio.

### **Art. 22 - Rendicontazione dei risultati**

Per rendicontazione s’intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un’organizzazione in un certo arco di tempo e la conseguente valutazione.

L’Organo di Valutazione, in linea con il principio secondo cui le Amministrazioni Pubbliche sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell’Amministrazione, nonché ai competenti organi esterni ed ai cittadini/utenti destinatari dei servizi erogati, redige, annualmente, una relazione contenente i risultati del processo di misurazione e valutazione. La relazione dovrà essere predisposta entro il 30 giugno e costituirà parte integrante e costitutiva della relazione sulla performance.



# UNIONE DEI COMUNI

## “Nora e Bithia”

*Teulada - Via Cagliari, 59 – C.A.P. 09019*

### **Art. 23 - Disposizioni di rinvio**

Per quanto non espressamente indicato nel presente Regolamento si applicano le normative vigenti in materia.

### **Art. 24 - Entrata in vigore**

Il presente disciplinare entra immediatamente in vigore. I contenuti e le valutazioni del presente Regolamento, tuttavia, avranno la prima applicazione a partire dalla misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa relativa all'anno 2012.