

**Il Sistema
di misurazione
e valutazione
della performance
dell'Unione dei
Comuni della
Valsavioire**

INDICE

1 - Premesse

pag. 2

2 - Sezione 1 – La valutazione delle attività amministrative negli enti locali pag. 3

3 - Sezione 2 – La valutazione della performance organizzativa pag. 11

4 - Sezione 3 – Valutazione della performance individuale pag. 15

5 - Sezione 4 – Graduazione delle Posizioni Dirigenziali e delle Posizioni Organizzative
pag. 24

PREMESSA

Il presente documento illustra il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Unione dei Comuni della Valsavioire (d'ora in avanti "Sistema") in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Sistema è adottato dall'organo esecutivo dell'Ente ed è pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi generali di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D.Lgs. 150/2009 agli enti locali territoriali e con la quale è definito lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con una esplicitazione delle fasi e dei soggetti attuatori degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. una sezione dedicata al sistema della performance organizzativa;
3. una sezione dedicata alla performance individuale.

Il Sistema è il documento metodologico fondamentale che trova attuazione annuale con il piano della performance (art. 10 del citato decreto legislativo).

SEZIONE 1 LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE NEGLI ENTI LOCALI

EVOLUZIONE DELLE NORME

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione avviato negli anni '90 nell'intendimento di introdurre una cultura della valutazione di efficacia, efficienza e qualità dei servizi e funzioni rese, ha conosciuto una tappa centrale con l'emanazione del D.Lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999. Con tale norma sono stati definiti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
2. Il controllo di gestione (art. 4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art. 5);
4. La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

A seguire cronologicamente, il Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) ha introdotto e codificato per gli enti locali territoriali un'articolazione dei controlli del tutto conforme a quella del D.Lgs. 286/1999.

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta più di recente la legge delega n.15/2009 con il relativo decreto delegato (D.Lgs. 150/2009) che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come fino a quel momento normativamente previsti.

In sintesi il decreto, per quanto di interesse ai fini del presente documento, prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli da 4 a 10).

Il ciclo di gestione della performance prefigura, nelle intenzioni del legislatore delegato, il compimento del passaggio dalla cultura adempimentale/formale a quella dei risultati auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Il presupposto che ha alimentato la scelta del legislatore delegato è quello per il quale - per rendere praticabile l'obiettivo generale dell'allineamento delle pubbliche amministrazioni sul profilo dell'orientamento al risultato, al di là ed oltre al dettato normativo - appare necessario che le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione, che i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione ed infine che il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

APPLICABILITÀ DEL D.LGS. 150/2009 PER GLI ENTI LOCALI TERRITORIALI

L'attuazione delle previsioni del D.Lgs. 150/2009 agli enti locali trova la propria disciplina nell'art. 16 "Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura dell'art. 16 si evince che:

"Negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'art. 11 (Trasparenza) commi 1 e 3.

Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3 (Principi generali), 4 (Ciclo di gestione della performance), 5 comma 2 (Obiettivi e indicatori), 7 (sistema di valutazione e misurazione della performance), 9 (Ambiti di misurazione e valutazione

della performance individuale) e 15 comma 1 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo) (...)"

Pertanto il presente documento, approvato dopo il 31.12.2010, costituisce traduzione concreta degli spazi di autonomia previsti dalla norma e disciplina locale direttamente applicabile all'ente. Come supporto all'elaborazione del Sistema si fa riferimento alla ricostruzione metodologica ad oggi elaborata dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) con le Delibere n. 88/2010 - "Linee guida per la definizione di standard di

qualità", n. 89/2010 - "Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di

riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)", n. 112/2010 - "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance (articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150" e n. 121/2010 - "Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto "l'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance". Il presente documento è inoltre stato elaborato in sostanziale coerenza con l'impostazione indicata dall'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) nelle note così denominate: "L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: indirizzi interpretativi Anci" e "L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'Ance in materia di ciclo delle performance"

Pur mantenendo l'impostazione metodologica contenuta nei documenti adesso citati, il presente Sistema, tenuto ragionevolmente conto delle dimensioni dell'Ente, introduce taluni elementi di semplificazione in direzione di garantire una più agevole attuazione delle sue previsioni da parte degli operatori.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nonché con i documenti di programmazione finanziaria di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa**: ovvero la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. art. 8):

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholders;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

- *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

2. la performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa (art. 9, comma 1) collegata:

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

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2), collegata:

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

FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DEL SISTEMA

La tabella che segue indica le principali disposizioni del D.Lgs. 150/2009 applicabili agli enti locali territoriali e i relativi soggetti attuatori. Dalla tabella si evince che talune funzioni di garanzia e tenuta metodologica del sistema, non avendo l'ente provveduto alla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di cui all'art. 14 del decreto, così avvalendosi dei livelli di autonomia riconosciuti dalla norma e ritenuti altresì tali dalla CIVIT (vedasi deliberazione n. 121/2010) e da sezioni della Corte dei Conti (vedasi recente parere della sezione lombarda), sono attribuite al Segretario/Direttore Generale. Ovviamente tali funzioni, oltre alle altre previste dal citato art. 14, dovranno essere attribuite all'OIV qualora detto organismo sia istituito dall'ente.

Gli ulteriori elementi del presente Sistema e del Piano della performance dovranno essere coerenti con l'attribuzione di responsabilità ai diversi attori rappresentata in tabella.

TABELLA – FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Funzioni

Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"

Soggetto attuatore

Ogni amministrazione pubblica

Riferimenti e note

Art. 3, comma 4

Art. 7, comma 2

Funzioni

Approvazione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione

Soggetto attuatore

Giunta dell'Unione

Riferimenti e note

Art. 7

Funzioni

Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione

Soggetto attuatore

Organi di indirizzo politico-amministrativo,

con il supporto dei Responsabili di Servizio

Riferimenti e note

Art. 4, comma 2 c)

Art. 6, commi 1 e 2

Funzioni

Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati

Soggetto attuatore

Ogni amministrazione pubblica

Riferimenti e note

Art. 3 comma 2

Art. 4, comma 2 d), e), f)

Funzioni

Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio

Soggetto attuatore

Organi di indirizzo politico-amministrativo

Riferimenti e note

Art. 4, comma 2 a)

b) e Art 5, comma 1

Funzioni

Misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei Responsabili di Servizio e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 7, comma 2 a)

Art. 14, comma 4 e)

Funzioni

Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 3 comma 2 c)

Funzioni

Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (posizioni organizzative)

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 9, comma 1 c)

Funzioni

Misurazione e valutazione della performance individuale del personale

Soggetto attuatore

Responsabili di Servizio

Riferimenti e note

Art. 9, comma 2)

Funzioni

Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance

Soggetto attuatore

Giunta dell'Unione

Riferimenti e note

Art. 10, comma 1a)

Funzioni

Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati

Soggetto attuatore

Giunta dell'Unione

Riferimenti e note

Art. 10, comma 1, b)

Funzioni

Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicarne le criticità

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 14, comma 4 a) e b)

Funzioni

Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 14, comma 4 c) e comma 6

Funzioni

Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 14, comma 4 d)

Funzioni

Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo

Soggetto attuatore

Segretario/Direttore Generale

Riferimenti e note

Art. 14 comma 5

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E CON IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI.

Il D.Lgs. 150/2009 (vedi art. 4, comma 1 e 2 lettera b) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del ciclo di gestione delle performance. A tal proposito il presente Sistema, in accordo con le linee guida dell'ANCI, assume la centralità del Piano Esecutivo di Gestione di cui all'art. 169 del Testo unico degli enti locali.

A tal fine occorre però che si operi un processo di adattamento a Piano della performance del PEG, trasformando quest'ultimo in un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengano esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target. Attraverso questo strumento devono essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il PEG, inoltre, deve assicurare la qualità della rappresentazione della *performance*, dal momento che in esso devono essere esplicitati il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi dell'ente, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica della qualità del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto legislativo n. 150/2009, devono caratterizzare gli obiettivi. Inoltre, il PEG deve assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, deve essere esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente (in sostanza esplicitando il raccordo con i programmi della relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione). Infine, il PEG deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

Con riferimento ai tempi di approvazione del Piano della *performance*, lo stesso deve coincidere con l'approvazione del PEG.

Dovendosi conseguire l'impostazione adesso delineata occorrerà pertanto preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente prevedendo:

- una chiara esplicitazione degli *outcome* nei programmi della relazione previsionale e programmatica con riferimento ad un arco temporale triennale;
- un preciso raccordo tra i programmi della relazione previsionale e programmatica e gli obiettivi gestionali annuali indicati nel PEG;
- l'attribuzione a ciascun responsabile degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG su di un arco temporale annuale;
- integrazione del PEG come definito al punto precedente con l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance per quantificare gli obiettivi gestionali nonché le attività di pertinenza del centro di responsabilità con riferimento al triennio della programmazione (anche definendo, ove possibile, i valori standard di partenza).

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il PEG (che assolve anche alla funzione di piano degli obiettivi) assume un ruolo di "cerniera" tra la programmazione strategica (bilancio triennale e relazione previsionale e programmatica) e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi-risorse-risultati.

D'altra parte il sistema di misurazione e valutazione della performance dovrà tener conto del Regolamento per la disciplina dei controlli interni, che prevede e norma:

- ³⁹ il controllo di regolarità amministrativa: finalizzato a garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (art. 147, comma 1, e art. 147-bis D. Lgs. 18/08/2000 n. 267);
- ³⁹ il controllo contabile: finalizzato a garantire la regolarità contabile degli atti attraverso gli strumenti del visto attestante la copertura finanziaria e del parere di regolarità contabile (art. 147, comma 1, e art. 147-bis D. Lgs. 18/08/2000 n. 267);
- ³⁹ il controllo di gestione: finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità

dell'azione amministrativa ed ottimizzare il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate e tra risorse impiegate e risultati (art. 147, comma 2, lett. a), D. Lgs. 18/08/2000 n. 267).

FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità. Dette informazioni sono desumibili dalla sotto riportata tabella, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche.

TABELLA – ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Tabella - Attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	35 17 Rilevazione e analisi dei bisogni dei Cittadini e degli utenti 35 17 Definizione strategie di medio e lungo periodo	35 17 Definizione degli obiettivi triennali di performance	35 17 Eventuale verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti	35 17 Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	35 17 Valutazione dei risultati e delle prestazioni delle p.o. e del personale	35 17 Erogazione istituti premialità
Responsabili	35 17 Consiglio-Giunta	35 17 Giunta dell'Unione	35 17 titolari p.o. 35 17 Segretario/Direttore 35 17 Generale	35 17 titolari p.o. 35 17 Segretario/Direttore 35 17 Generale	35 17 Titolari p.o. 35 17 Segretario/ Direttore 35 17 Generale	35 17 Ufficio competente
Strumenti	35 17 linee programmatiche e di mandato 35 17 Bilancio e RPP	35 17 PEG – Piano della performance 35 17 Indicatori di performance	35 17 Proiezione degli indicatori	35 17 Rendicontazione delle P.O. 35 17 Referto del controllo di gestione	35 17 Schede di valutazione individuale e organizzativa	35 17 Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva
Tempi a regime	35 17 Entro 3t 35 17 Dicembre anno n	35 17 Entro termine approvazione bilancio anno n+1	35 17 Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1	35 17 Rendicontazione titolari p.o. entro febbraio anno n+2	35 17 Marzo anno n+2 per individuale 35 17 Aprile anno n + 2 per organizzativa	35 17 n base a contrattazione collettiva anno n+2

I PRINCIPI A BASE DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance **organizzativa** si basa sui metodi e sugli strumenti attualmente utilizzati da questo Ente, e si propone di valorizzare quanto già esistente procedendo a graduali ma continue innovazioni del Sistema medesimo, in coerenza con lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze organizzative.

Il Sistema è strutturato in sostanziale coerenza con quanto indicato dalla delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) e con le linee guida ed interpretative dell'ANCI.

Il Sistema si pone i seguenti obiettivi:

- la comprensione e l'analisi del complessivo andamento della amministrazione;
- la comprensione e l'analisi dell'andamento delle diverse aree organizzative, anche attraverso processi di osservazione dal generale al particolare;
- la comprensione e l'analisi delle cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- il supporto alla definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti.

Il Sistema si riferisce agli ambiti indicati dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009, e cioè:

- lo stato di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati;
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione;
- la promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti riguardano la misurazione e la valutazione multidimensionale sia dei risultati conseguiti (quantitativi, qualitativi e sociali), sia dell'efficienza dei processi organizzativi interni (utilizzo delle risorse e funzionalità dei processi).

Ciò significa:

- effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita;
- rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Al fine di favorire ogni opportuna riflessione di carattere gestionale ed organizzativo, anche finalizzata alla messa in atto di eventuali azioni correttive, si prevede una riflessione metodologica in sede di redazione dei report annuali. Tali report riguardano l'andamento delle performance sia a livello organizzativo complessivo, sia a livello di singoli settori.

Il Sistema dell'Ente è sviluppato sulla base delle caratteristiche organizzative interne, dell'attuale grado di maturazione del sistema di misurazione e valutazione, e delle conoscenze e competenze interne su tali ambiti. Si tiene debitamente conto anche delle dimensioni dell'Ente stesso.

GLI ATTORI

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai responsabili dell'ente per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, e alla Giunta dell'Unione per l'organizzazione nel suo complesso, sulla base degli elementi forniti dal Segretario/Direttore Generale.

A tal fine ogni responsabile compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

La Giunta dell'Unione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

I PROCESSI, I TEMPI E LE MODALITÀ

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza in coerenza con le fasi del ciclo di gestione delle performance e con le scadenze temporali previste dalla normativa per le attività di pianificazione, programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione.

Il Sistema si realizza in modo armonico sia con il processo di redazione dei documenti di bilancio dell'ente, ed in particolare con la relazione previsionale e programmatica, il piano esecutivo di gestione; sia con i sistemi di controllo operanti all'interno dell'ente, ed in particolare con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione.

Il Sistema si basa sui dati e sulle informazioni prodotte dal sistema informativo interno. Può anche fruire di ulteriori dati ed informazioni, ottenibili attraverso incontri e riunioni, oppure attraverso strumenti di rilevazione strutturati (ad esempio questionari, analisi di benessere organizzativo, analisi di soddisfazione da parte dei cittadini, ecc.). Tali dati ed informazioni possono riguardare sia le attività, i processi ed i risultati interni all'ente, sia il grado di soddisfazione da parte di diverse categorie di interlocutori sociali e più in generale della comunità locale.

LA SELEZIONE DEGLI INDICATORI

La questione più complessa nella valutazione organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target, cioè valori desiderati di un'attività. Gli indicatori potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza);
- di impatto, o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'analisi, l'elaborazione e la diffusione. In particolare si ritiene che nel processo di selezione della batteria di indicatori da rilevare si possa far utilizzazione della guida fornita dalla Civit nella deliberazione n. 89/2010 che di seguito si riporta in forma di tabella.

NOME DELL'INDICATORE**TITOLO DELL'INDICATORE**

Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori altri?	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati che	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> target (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:

Ovviamente la batteria di indicatori selezionata dovrà essere messa in correlazione con la concreta organizzazione dell'Ente. A tal fine sarà necessario far ricorso al vigente organigramma a fianco del quale, in una logica di correlazione con i servizi e le attività reali resi alla collettività o alla stessa struttura, sarà opportuno riprodurre un elenco di servizi/funzioni di competenza di ciascuna articolazione organizzativa formale dell'Ente. L'aggregazione dei servizi/funzioni ai settori dell'organizzazione formale consentirà l'analisi della performance a livello di unità organizzativa (centro di responsabilità).

Definita la mappa dell'organizzazione in termini di responsabilità formali organizzative sulle performance, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento. E' questa la fase oggettivamente più complessa perché richiede un concreto sforzo di analisi delle diverse dimensioni della unità organizzativa esaminata. Per circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità sarà utile far ricorso anche alla batteria di indicatori/parametri utilizzati nella scheda di attività allegata al piano della performance e ad ulteriori elencazioni di parametri già elaborati dai diversi uffici o dalla struttura competente in materia di controllo di gestione.

Un problema significativo della valutazione delle unità organizzative è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore sintetico del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione e per l'unità organizzativa in generale. Inoltre le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio (n.d.r. le dimensioni ritenute essenziali dalla Civit nella deliberazione n. 88/2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia). Tenendo conto della complessità della procedura, anche in relazione con il livello di strutturazione attuale dei sistemi valutativi in essere presso l'Ente si ritiene dal dover prescindere dalla esplicitazione ed adozione di un modello matematico di trasformazione dei singoli parametri/indicatori di performance in valorizzazioni sintetiche. In ogni caso nella relazione di valutazione organizzativa annuale ciascun responsabile dovrà esprimere un giudizio complessivo sulle diverse dimensioni della performance dell'unità organizzativa diretta secondo la seguente scala:

1. insufficiente;
2. sufficiente;
3. buona;
4. ottima.

CRITERI GENERALI DEL SISTEMA

La metodologia di valutazione della prestazione individuale è ispirata ai seguenti criteri generali:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- promuovere un continuo riscontro “valutatore-valutato” in ordine al confronto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate;
- promuovere una cultura organizzativa;
- generare una condizione utile al miglioramento della qualità dei servizi.

AMBITI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'art. 9 D.Lgs 150/09, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per la valutazione degli incaricati di posizione organizzativa, l'ente si dota di un modello unitario tenendo conto delle funzioni direzionali che caratterizzano queste figure.

Il modello ha l'intento generale, nell'ambito degli elementi distintamente fissati dalla norma di legge, di individuare con maggior precisione la specificità del lavoro di direzione.

La struttura del modello è rappresentata come segue:

			Peso
		Capacità di prestare il servizio nel rispetto degli obiettivi gestionali assegnati	25
			Peso
	Indicatori di performance		50
			Peso
		Grado di raggiungimento degli indicatori attribuiti al centro di responsabilità nel pieno della performance	25
			Peso
		Grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato	10
			Peso
	Obiettivi individuali		20
			Peso
		Capacità di distribuzione di compiti e responsabilità gestionali	10
			Peso
		Corretto utilizzo delle risorse	10
			Peso
	Comportamenti	Miglioramento processi	5
			Peso
		Impiego ottimizzato del proprio tempo	5
			Peso
	Valutazione dei collaboratori	grado di differenziazione nei giudizi del personale valutato	10
			Peso
Titolari p.o.			

I rami principali del modello nella figura di cui sopra hanno il seguente significato generale.

Indicatori di performance (peso = 50). Include la valutazione del raggiungimento degli elementi contenuti nel piano della performance annuale. Si noti la rilevanza del peso (50%) attribuita a questo ramo.

Obiettivi individuali (peso = 20). Si propone di valutare le capacità specifiche del titolare di p.o. nel raggiungimento di obiettivi individuali assegnati.

Comportamento organizzativo (peso = 20). Valuta la competenza professionale del soggetto valutato;

Valutazione dei collaboratori (peso = 10). Si concentra l'attenzione sull'attitudine alla valutazione del personale assegnato e sulla qualità della relazione interpersonale, intesa come capacità di ascolto di collaboratori e utenti.

Il suddetto schema costituisce strumento di valutazione per il personale incaricato di Posizione Organizzativa.

Segretario generale

In questo ambito si colloca la figura del segretario comunale che, per i suoi peculiari connotati, viene assoggettata ad una disciplina parzialmente diversa. La valutazione della performance del segretario comunale deve essere ricondotta in via generale alle funzioni legislativamente assegnate a detto funzionario dall'articolo 97 del T.U.EE.LL., ovvero a quelle ulteriori derivanti dal rinvio operato dalla norma a fonti secondarie (statuto e regolamenti).

Nell'ambito di tali attribuzioni, un ruolo particolare è assunto, in mancanza del direttore generale, dalla funzione di coordinamento dei responsabili. Sulla base delle dette particolarità è possibile individuare gli obiettivi funzionali del segretario comunale, da definirsi in apposita direttiva di carattere generale anche a valenza pluriennale, riconducendo la relativa performance alla media conseguita dai titolari di p.o. dell'ente.

Per quanto detto rispetto al modello individuato per i titolari di p.o. si hanno le seguenti particolarità:

Indicatori di performance (peso = 40). Include la valutazione del raggiungimento degli elementi contenuti nel piano della performance annuale di tutti i titolari di p.o.

Obiettivi individuali (peso = 30). Si propone di valutare le capacità specifiche del segretario nel raggiungimento di obiettivi individuali assegnati nell'ambito delle funzioni tipiche di detto funzionario quali, indicativamente, correttezza e puntualità nella funzione rogatoria e di autentica di scritture private, correttezza e puntualità negli adempimenti specifici previsti da specifiche disposizioni di legge (vidimazione, autentica, certificazione ecc.), correttezza, puntualità e merito dell'attività di assistenza e verbalizzazione delle sedute degli organi collegiali.

Comportamento organizzativo (peso = 30). Valuta la competenza professionale del soggetto valutato in relazione alle specifiche attribuzioni di assistenza giuridico amministrativa agli organi dell'ente in relazione alla conformità dell'azione amministrativa alla legge e ai regolamenti.

La valutazione deve seguire i seguenti criteri.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato: occorre valutare il livello di raggiungimento complessivo (espresso da uno o più indicatori) del singolo obiettivo individuale assegnato al responsabile di servizio in relazione alle proprie dirette competenze. In ogni caso l'attenzione è rivolta all'assunzione di azioni strettamente individuali non coinvolgenti il gruppo di lavoro.

Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali: ovvero distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone, assegnazione di specifiche

responsabilità, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e l'autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori. Con questo parametro si mira ad accertare il grado di capacità "organizzativa" della P.O. al fine di far convergere la struttura in direzione degli obiettivi assegnati.

Corretto utilizzo delle risorse: si propone di valutare gli scostamenti immotivati dalle risorse assegnate alla p.o.

Miglioramento processi: valuta la capacità della p.o. di proporre e realizzare strumenti gestionali innovativi e/o ottimizzare i processi preesistenti.

Impiego ottimizzato del proprio tempo lavoro: si intende la flessibilità che dimostra la p.o. nel coprire le esigenze anche straordinarie.

Grado di differenziazione nei giudizi del personale valutato: capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Corrisponde allo specifico criterio fissato dalla norma di legge.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITA'

Il modello per la valutazione del personale si articola su tre macro-ambiti: obiettivi gestionali, comportamenti organizzativi e capacità

		Peso		
	Indicatori di performance	20		
				Peso
			Correttezza e qualità relazioni	20
		Peso		Peso
Valutazione del dipendente	Comportamenti organizzativi	50	Cooperazione e integrazione per la performance dell'ufficio	10
				Peso
			Autonomia operativa	20
				Peso
			Adeguatezza delle competenze	20
		Peso		
	Capacità	30		
				Peso
			Puntualità e assiduità	10

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti. La scala dei punteggi da assegnare a ciascuna voce elementare va da 1 (insufficiente) a 5/10 (ottimo).

La tabella che segue descrive in modo dettagliato il significato delle diverse voci del modello.

INDICATORI DI PERFORMANCE

Si fa riferimento al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'ufficio ed all'esito dei parametri/indicatori contenuti nelle schede di attività

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Sono valutate le modalità con le quali si esprime il comportamento delle persone, vale a dire il "come" ciascuno lavora. Si tratta delle relazioni con il cittadino e con i colleghi. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore.

CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI

Cortesia: intesa come rispetto e considerazione dei colleghi (al fine di creare un clima organizzativo favorevole) e rispetto e considerazione degli utenti (ovvero attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti e verifica della qualità del servizio in funzione della soddisfazione degli utenti).

COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UFFICIO

Si tratta di valutare la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i dirigenti condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'ufficio di appartenenza nella convinzione che i risultati dello stesso dipendono dal contributo di ciascun dipendente

AUTONOMIA OPERATIVA

Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di gestire i carichi di lavoro e di organizzare processi e attività, capacità di proposta e di iniziativa.

CAPACITA'

Si tratta di valutare le specifiche conoscenze tecniche e professionali del dipendente acquisite e la disponibilità ad ulteriori apprendimenti, nonché il comportamento nel luogo di lavoro in termini di puntualità, presenza e impegno.

ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE

Adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità ad apprendere nuove tematiche.

PUNTUALITA' E ASSIDUITA'

Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza, e di applicazione nel lavoro.

La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità verrà effettuata utilizzando la seguente scheda:

<i>Elemento</i>	<i>Grado/livello</i>	<i>Valore</i>	<i>Valutaz.</i>
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (50)	Rispetto degli impegni assunti in via gerarchica	da 0 a 5	
	Rispetto degli impegni assunti nei rapporti orizzontali	da 0 a 5	
	Rispetto degli impegni assunti con l'utenza	da 0 a 5	
	Propensione alla collaborazione	da 0 a 5	
	Capacità di stabilire un clima favorevole alla produzione	da 0 a 5	
	Duttilità alle esigenze gestionali	da 0 a 5	
	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi	da 0 a 5	
	Capacità di porsi come riferimento ed esempio per i colleghi	da 0 a 5	
	Capacità d'iniziativa organizzativa	da 0 a 5	
	Incremento operatività funzionale autonoma	da 0 a 5	
INDICATORI DI PERFORMANCE (20) Livello di conseguimento obiettivi e risultati	Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati	da 0 a 10	
	Apporto individuale nella realizzazione degli obiettivi di settore	da 0 a 10	
CAPACITA' (30)	Capacità di adattamento operativo all'intervento richiesto	da 0 a 5	
	Capacità propositiva per migliorare la prestazione	da 0 a 5	
	Grado di precisione nell'assolvimento della prestazione	da 0 a 10	
	Grado di puntualità nell'assolvimento della prestazione	da 0 a 5	
	Assiduità nell'assolvere la prestazione assegnata	da 0 a 5	
TOTALE		100	

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è elemento chiave e qualificante dell'intero sistema.

Il sistema prevede ruoli responsabili della valutazione.

I responsabili della valutazione sono i titolari di p.o. cui è affidata la gestione del PEG e del piano della performance.

Per i titolari di p.o. la valutazione compete al Segretario/Direttore Generale

La gestione del sistema di valutazione è affidata al competente ufficio dell'ente che è responsabile, in particolare:

- della corretta applicazione del processo e degli strumenti di valutazione,
- della elaborazione dei materiali descrittivi da fornire ai valutatori,
- della omogeneità complessiva delle valutazioni nelle diverse strutture e tra le diverse strutture,
- del "mantenimento tecnico" del sistema e degli strumenti di valutazione

Il processo di valutazione si caratterizza per:

1. Piena responsabilità della valutazione attribuita ai titolari di p.o.

La valutazione è azione fondamentale del "dirigere". Viene assegnata ai titolari di p.o. responsabili dei rispettivi servizi piena responsabilità della valutazione del lavoro dei propri collaboratori. Appare necessario, d'altra parte, favorire lo sviluppo nei ruoli direzionali delle competenze necessarie a "valutare bene", attraverso azioni concrete e ripetute nel tempo (formazione, affiancamento, altro).

2. Trasparenza di tutti gli elementi che compongono il processo.

La trasparenza riguarda:

- i criteri ispiratori e gli obiettivi del sistema che sono chiari e condivisi: è chiaro, cioè, perché si valuta e con quali obiettivi;
- la scheda di valutazione, le dimensioni oggetto della valutazione, gli elementi utili alla valutazione e le scale utilizzate per la valutazione, sul cui significato, natura e rilevanza c'è chiarezza diffusa: è chiaro a tutti, cioè, cosa e come si valuta e attraverso quali strumenti;
- gli attori ed i ruoli coinvolti nella valutazione: è chiaro a tutti, cioè, chi istruisce la proposta di valutazione, chi valuta, chi è valutato.

3. Rilevanza e centralità della relazione e della comunicazione tra valutatori e valutati Il processo di valutazione deve innescare un percorso “virtuoso” di comunicazione e di confronto nell'organizzazione all'interno dei diversi gruppi di lavoro e tra i vari livelli di responsabilità.

Il confronto e la comunicazione riguardano un “materiale”, fatto di dati, informazioni, riflessioni, opinioni, che è ricco, vitale ed utile per l'organizzazione e per gli individui.

Il processo di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ha frequenza annuale ed è costruito attorno a tre momenti fondamentali:

- a. un momento iniziale, in cui si condividono il piano della performance per l'anno e le prestazioni attese
- b. un momento intermedio, in cui vengono rilevati l'andamento delle attività, le eventuali modificazioni intervenute e le azioni correttive necessarie. Entro il 30.09 di ogni anno dovranno infatti essere effettuati colloqui individuali di confronto sull'attività svolta; in tale sede dovranno essere annotati sinteticamente i principali aspetti rilevati.
- c. un momento finale, in cui avviene la valutazione e vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione e le azioni utili a migliorarla.

Il processo di valutazione si suddivide in fasi, alcune delle quali sono a loro volta articolate in azioni, che vedono coinvolti, con ruoli diversi, valutatori e valutati. In particolare:

1 Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di ufficio. In questa fase il Segretario/Direttore Generale verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Il Segretario/Direttore Generale procede alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

2 In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dei relativi responsabili, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

3 Entro il mese di settembre è attivata una fase di verifica degli obiettivi assegnati e dell'andamento dei parametri/indicatori inseriti nella scheda di attività di ciascun ufficio.

4 Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del presente Sistema.

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro. Il Segretario/Direttore Generale, sentita la Giunta dell'Unione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al valutatore e al Segretario dell'ente;
- b. l'incontro tra le parti, ossia tra il valutatore, il Segretario, e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il valutatore, anche su proposta del Segretario, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d. in nessun caso la valutazione finale determinatasi per effetto della procedura di conciliazione può essere rivista al ribasso.

SEZIONE 4 – GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La graduazione delle posizioni organizzative viene effettuata con decreto sindacale, su proposta del Segretario/Direttore Generale, sulla base dei criteri di valutazione indicati nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi.