

ALLEGATO PUGH N° 4

20/75

**DELIBERAZIONI DELLA GIUNTA COMUNALE**

SETT. DIREZIONE GENERALE

PROT.GEN. 304261/2011

N.REG.DEL 1200/2011

**GIUNTA COMUNALE - SEDUTA DEL 22/04/2011**

**- OGGETTO -**

**Modifica e integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano. Approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Milano. Il presente provvedimento non comporta spesa. Immediatamente eseguibile.**

**LA GIUNTA COMUNALE**

Riunitasi in numero legale,  
sotto la presidenza del Sindaco MORATTI LETIZIA  
con la presenza degli Assessori:

MORATTI, CADEO, MASCARETTI, MASSEROLI, MOIOLI, RIZZI, ROSSI, SIMINI,  
TERZI, VERGA

E la partecipazione del Segretario Generale MELE GIUSEPPE

Come da pertinente verbale di seduta,

Vista l'allegata proposta di deliberazione concernente l'oggetto;

Ritenuto che la proposta di che trattasi appare meritevole di approvazione;

Dato atto che la medesima è corredata dei pareri previsti dall'art.49 del T.U. 18 agosto 2000, n. 267 nonché del parere di legittimità del Segretario Generale richiesto, in via generale, con nota sindacale n.1078010 del 30/06/1997;

Visto l'art. 134, 4° comma del T.U. 267/2000;

Con votazione unanime

**DELIBERA**

- La proposta di deliberazione di cui in premessa è approvata e fatta propria.
- Con votazione unanime la presente deliberazione è dichiarata Immediatamente eseguibile



P.G.

**DIREZIONE GENERALE**

COMUNE DI MILANO  
DIREZIONE GENERALE  
PG 304261/2011  
DIRETTORE GENERALE  
Del 20/04/2011  
(S) DIRETTORE GENERALE  
20/04/2011

**PROPOSTA DI DELIBERAZIONE**

**OGGETTO**

Modifica e integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.

Approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Milano.

Il presente provvedimento non comporta spesa.

Immediatamente eseguibile.

IL DIRETTORE CENTRALE  
PIANIFICAZIONE E CONTROLLI  
Christian Malangone

IL DIRETTORE CENTRALE  
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE  
Luigi Draisci

IL DIRETTORE GENERALE  
Antonio Acerbo

IL SINDACO  
Letizia Moratti



## LA GIUNTA COMUNALE

### PREMESSO CHE

- ✓ l'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano, adottato da questa Amministrazione con l'approvazione del relativo Regolamento - deliberazione del Consiglio Comunale n. 129 del 17 novembre 1997 e della Giunta Comunale n. 1118 del 17 aprile 1998, come modificato con successive deliberazioni - si ispira, tra gli altri, ai seguenti principi fondamentali:
  - attuazione del principio di separazione tra i ruoli di direzione politica e di direzione amministrativa, responsabilizzando la struttura contestualmente all'attuazione di un sistema di controllo della gestione e di valutazione dei risultati;
  - orientamento al risultato di tutta l'organizzazione, da conseguire mediante una visione integrata dell'ente per il governo complessivo della città ed un efficace sistema che pone al centro il processo di pianificazione e controllo ;
  - azione amministrativa improntata ai principi dell'efficacia, dell'efficienza, della economicità, della flessibilità e della snellezza dei procedimenti;
  - valorizzazione e accrescimento professionale delle risorse umane, a partire dalla dirigenza, curando l'adeguamento nel tempo delle competenze assegnate ai diversi ruoli e profili professionali in coerenza con le esigenze dell'Ente;
  - sviluppo di un rapporto di lavoro basato sulla definizione degli obiettivi e sulla valutazione delle posizioni, dell'apporto e dei risultati raggiunti dai singoli operatori ai vari livelli;
- ✓ l'Amministrazione comunale, dal 1998 ad oggi, ha avviato diversi interventi volti a migliorare il processo di programmazione e pianificazione, sia strategica che gestionale, attraverso l'introduzione graduale di strumenti e metodologie innovative con la finalità di tradurre, in maniera sempre più efficace e secondo logiche di coerenza ed integrazione, in obiettivi operativi le linee programmatiche definite all'inizio di ciascun mandato amministrativo;
- ✓ nell'ambito di questo percorso, per la valutazione degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile di unità organizzativa, sono stati definiti - anche avvalendosi dei risultati di studi/ranking nazionali ed internazionali ed analisi di customer satisfaction - indicatori sempre più sfidanti ed idonei a garantire l'effettiva misurabilità dei risultati conseguiti ed una maggiore differenziazione dei livelli di raggiungimento degli obiettivi programmati;
- ✓ sono stati, nel contempo, migliorati gli strumenti di valutazione delle prestazioni, sia del personale dirigente che di quello dipendente, secondo logiche di valorizzazione delle competenze individuali e di diversificazione delle fasce di merito, attuando, in particolare, una più incisiva formazione dei soggetti valutatori ed un costante coinvolgimento dei soggetti valutati;



✓ dopo l'insediamento dell'attuale Amministrazione è stata attuata, a decorrere dal 6 settembre 2006, una revisione complessiva dell'assetto ordinamentale ed organizzativo della struttura comunale con l'obiettivo, tra gli altri, di assicurare una visione integrata dell'ente per il governo complessivo della città e di avvicinare l'azione del Comune ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini, individuando, a tal fine, quale principale linea guida organizzativa la centralità ed il costante sviluppo del processo di pianificazione e controllo. In tale contesto organizzativo - gestionale sono stati particolarmente intensificati gli sforzi per ulteriormente migliorare tale processo, attraverso:

- l'adozione, per la prima volta, del Piano Generale di Sviluppo (periodo 2006/2011), in conformità a quanto previsto dall'art 165, comma 7, del d. lgs. n. 267/2000, quale documento strategico di mandato, definito sulla base del programma elettorale del Sindaco e delle linee programmatiche approvate dal Consiglio Comunale. Tale documento consente un confronto tra le linee programmatiche, definite a livello strategico, con le reali possibilità operative dell'ente, definendo, per tutta la durata del mandato, le principali linee programmatiche anche relativamente alla sostenibilità dei progetti individuati, sia dal punto di vista economico - finanziario che dal punto di vista delle politiche del personale e delle risorse strumentali;
- la definizione e messa a regime di un sistema di pianificazione integrata delle risorse umane, finanziarie e strumentali, evidenziando le interrelazioni tra i molteplici strumenti programmatori, sia di carattere generale, quali il Piano Generale di Sviluppo, il Bilancio di previsione annuale, con i suoi allegati (Bilancio pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, il Programma Triennale dei lavori pubblici), che di carattere settoriale, quali il Piano di Governo del Territorio, con annesso Piano Servizi, il Piano di Zona per i servizi socio - sanitari, il Piano Parcheggi, il Piano della Mobilità;
- la previsione di strumenti di lavoro di supporto, sia agli organi di vertice che ai responsabili delle diverse unità organizzative, per riconfermare/rivedere, anche alla luce dei mutamenti del contesto di riferimento e della situazione economico - finanziaria dell'ente, le priorità di azione, definendo piani operativi per la realizzazione dei progetti/interventi individuati, con l'indicazione di tempi intermedi e finali di attuazione, di compiti e responsabilità dei diversi attori, interni ed esterni all'Amministrazione coinvolti, di misure per valutare l'efficacia e l'avanzamento di ciascun piano (Master Plan);
- l'introduzione di strumenti e metodi di lavoro innovativi che hanno consentito progressivamente di agire la trasversalità, quale valore aggiunto ed elemento imprescindibile nell'ambito di un'organizzazione complessa come quella del Comune di Milano, nonché l'implementazione di sistemi/strumenti per migliorare la qualità dei servizi offerti alla città;
- l'evoluzione degli strumenti e delle metodologie di controllo, sotto i diversi profili della legittimità, regolarità, efficacia ed efficienza dell'attività amministrativa, dei processi di funzionamento interno dell'ente e di quelli volti all'erogazione dei servizi, nell'ottica di individuarne le eventuali criticità e di adottare i necessari correttivi;



- ✓ il d. lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 "in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", emanato in attuazione della legge delega n. 15/2009, ha introdotto norme di rilevante impatto sull'assetto organizzativo e gestionale dell'Amministrazione, prevedendo, tra l'altro:
  - la sostituzione dei concetti di performance individuale e organizzativa a quelli di produttività individuale e collettiva di cui alla previgente normativa, quali oggetto dei processi di valutazione e verifica dei risultati conseguiti;
  - la definizione e l'attivazione di un ciclo di gestione della performance con la finalità di consentire alle pubbliche amministrazioni di organizzare le proprie attività in un'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi e, conseguentemente, di predeterminare tutti gli elementi necessari ai fini della valutazione sia della performance individuale che di quella organizzativa. Tale ciclo si attua nelle seguenti fasi:
    - definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
    - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
    - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
    - misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
    - utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
    - 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 e ai destinatari dei servizi;
- ✓ l'adozione con apposito provvedimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ l'introduzione di nuovi criteri e modalità di valutazione del personale dirigente e dipendente, distinguendoli in relazione all'oggetto (performance individuale e performance organizzativa). Riguardo alla performance individuale, le amministrazioni devono prevedere almeno tre fasce di valutazione;
- ✓ la finalizzazione della misurazione e della valutazione della performance al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ✓ la previsione di una maggiore varietà di premi per valorizzare il merito, tra i quali il bonus dell'eccellenza ed il premio per l'innovazione;



- ✓ l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione che, congiuntamente all'organo di indirizzo politico - amministrativo dell'ente, al Direttore Generale, ai dirigenti, costituiscono gli attori principali del ciclo di gestione della performance. Tale organo deve essere composto da soggetti esterni ed ha, tra le altre competenze, quella di proporre all'organo di indirizzo politico - amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;

**RILEVATO, IN PARTICOLARE, CHE:**

- ✓ le disposizioni del d. lgs. n. 150/2009 sono state formulate principalmente con riguardo alla struttura organizzativa ed alla realtà propria delle amministrazioni statali e, pertanto, sono necessari interventi adeguativi volti a garantire un'attuazione delle norme completa, corretta e coerente con l'ordinamento dell'Amministrazione comunale;
- ✓ in tal senso, gli artt. 16 e 31 del predetto decreto individuano le norme di diretta applicazione alle Regioni e agli enti locali e stabiliscono che tali enti adeguano, entro il 31 dicembre 2010, i propri ordinamenti ai principi in esso contenuti, con particolare riguardo alla definizione del ciclo di gestione della performance, alla previsione di strumenti di valorizzazione del merito e premianti e alla disciplina delle relative modalità di assegnazione;

**DATO ATTO CHE:**

- ✓ il processo di pianificazione strategica e gestionale del Comune di Milano si realizza attraverso i seguenti strumenti:
  - Linee Programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzarsi con un orizzonte temporale di cinque anni;
  - Piano Generale di Sviluppo, approvato dal Consiglio Comunale, che declina le linee d'azione dell'ente, mediante un confronto tra le linee programmatiche e le reali possibilità operative;
  - Relazione Previsionale e Programmatica, allegata al Bilancio di previsione annuale, che individua, su un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e i progetti dell'Amministrazione e definisce gli obiettivi di impatto e di risultato, intesi come obiettivi di livello strategico coerenti con le linee programmatiche e con il Piano Generale di Sviluppo;
  - Piano Esecutivo di Gestione e Piano Triennale degli Obiettivi, che declinano gli obiettivi di impatto in obiettivi operativi e gli indicatori ad essi collegati, affidati, unitamente alle risorse necessarie e ai responsabili dei servizi;
- ✓ le attività di monitoraggio e controllo sullo stato di attuazione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi si esplicano e realizzano attraverso le seguenti fasi:
  - monitoraggio e controllo dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti - controllo strategico;



- controllo sul raggiungimento degli obiettivi operativi;
- controllo di gestione, che si attua attraverso il controllo di tipo economico-finanziario su aree di intervento specifiche, finalizzati all'individuazione del modello gestionale più idoneo per il/i servizio/i oggetto di analisi. Controlli finalizzati al contenimento dei costi attraverso la semplificazione, l'innovazione e l'efficientamento dei processi ;

### **VISTI**

gli esiti del lavoro di analisi ed approfondimento svolto dal Gruppo di Lavoro costituito, con determinazione del Direttore Generale, in data 22 febbraio 2010, ed al quale hanno partecipato la Direzione Generale, la Segreteria Generale, l'Avvocatura Comunale, la Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione, la Direzione Centrale Programmazione Bilancio e Tributi e la Direzione Centrale Pianificazione e Controlli;

### **RILEVATO CHE**

- ✓ come è emerso nel corso dell'esame ed approfondimento svolto dal predetto Gruppo di Lavoro, i sistemi di pianificazione e controllo dell'Amministrazione comunale, come sopra illustrati, sono coerenti con i principi fondamentali enunciati dal d. lgs. n. 150/2009;
- ✓ si rende ora necessario, per garantire la piena attuazione dei principi di cui al predetto decreto, migliorare l'integrazione tra i sistemi/strumenti già in uso, individuando modalità di raccordo tra i contenuti della pianificazione, strategica e gestionale, i risultati dei meccanismi di controllo e la valutazione della performance, individuale e organizzativa, nonché implementare strumenti idonei alla rendicontazione trasparente delle strategie dell'ente, dando evidenza al cittadino dei risultati delle azioni intraprese nel corso dell'intero mandato e dei risultati conseguiti mediante l'apporto dei singoli e delle diverse unità organizzative;

### **RILEVATO, ALTRESI', CHE**

- ✓ il d. lgs. n. 150/2009 ha introdotto nuove disposizioni relativamente all'ordinamento della dirigenza, modificando in parte le norme del Titolo I - Capo II del d. lgs. n. 165/2001, prevedendo, in particolare:
  - a) criteri più precisi per il conferimento degli incarichi dirigenziali, rispetto al quale assume un ruolo più incisivo la valutazione delle prestazioni ed i risultati in precedenza conseguiti;
  - b) limiti e modalità più stringenti per le assunzioni di soggetti esterni all'Amministrazione in qualità di dirigenti (necessità che la particolare e comprovata qualificazione professionale che si richiede al soggetto esterno da assumere non sia rinvenibile nei ruoli dell'amministrazione, assunzione di soggetti esterni quali dirigenti nel limite dell'8% della dotazione organica delle dirigenza, etc.);
  - c) maggiore specificazione dei casi in cui ricorre la responsabilità dirigenziale;
  - d) rovesciamento del rapporto tra norme di legge e CCNL.



- ✓ tale decreto ha, in particolare, previsto che le norme contenute nelle previsioni illustrate nei precedenti punti b) e c) si applicano alle amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del medesimo decreto, compresi gli enti locali;

### **VISTO, IN PARTICOLARE**

l'art. 27 del d. lgs. n. 165/2001, nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni non statali adeguano ai principi del Titolo I - Capo II (Dirigenza) i propri ordinamenti, tenendo conto delle relative peculiarità;

### **PRESO ATTO CHE:**

nell'ambito dell'assetto ordinamentale dell'Amministrazione comunale, la disciplina dei processi di pianificazione e controllo, nonché quella relativa al conferimento degli incarichi dirigenziali e ai criteri e modalità per l'assunzione dei soggetti esterni all'Amministrazione sono già contenute nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi

### **PRECISATO, INOLTRE, CHE**

- ✓ dal punto di vista organizzativo, è emersa l'esigenza di garantire all'Avvocatura Comunale, nell'esercizio dell'attività di rappresentanza e difesa del Comune di Milano nelle vertenze contenziose stragiudiziali e nelle cause giudiziali proprie dell'ente, la necessaria autonomia ed indipendenza rispetto alle unità organizzative preposte alle attività di amministrazione attiva;
- ✓ è stato, pertanto, condotto un approfondimento organizzativo all'esito del quale è stata individuata quale soluzione idonea a soddisfare l'esigenza sopra illustrata, quella di collocare l'Avvocatura, nell'ambito della macrostruttura comunale, alle dirette dipendenze del Sindaco;
- ✓ eliminare dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi la previsione dell'Ufficio del Difensore Civico a seguito della soppressione della figura del Difensore Civico comunale per effetto della L. n. 191/2009 come modificata dal D.Ln. 2 del 25/01/2010 convertito il 23 Marzo 2010

### **RITENUTO, CONSEGUENTEMENTE, NECESSARIO:**

- ✓ adeguare le norme del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, mediante:
  - l'eliminazione della previsione dell'"Ufficio del Difensore Civico";
  - l'introduzione della disciplina relativa al funzionamento ed organizzazione dell'"Avvocatura Comunale" e sua rappresentanza nell'ambito della macrostruttura comunale alle dirette dipendenze del Sindaco;
  - l'introduzione di specifiche norme contenenti la disciplina del ciclo di gestione della performance, del sistema di misurazione e valutazione, del sistema dei controlli e dell'organismo indipendente di valutazione;
  - la modifica degli articoli relativi a "Conferimento degli incarichi dirigenziali", "Incarichi dirigenziali e di alta specializzazione a soggetti esterni", "Responsabilità dirigenziale: effetti degli accertamenti negativi", "Assegnazione temporanea in via cautelare ad altro



incarico dirigenziale". Riguardo, in particolare, alla disciplina del conferimento di incarichi dirigenziali e di alta specializzazione a soggetti esterni sono stati introdotti, in coerenza con le recenti pronunce giurisprudenziali, anche della Corte Costituzionale, specifici limiti a tali assunzioni, distinguendo le diverse fattispecie secondo le seguenti previsioni:

- i contratti per l'assunzione di soggetti esterni all'Amministrazione quali dirigenti sono stipulati in misura non superiore all'8% del totale della dotazione organica della dirigenza e non possono avere durata superiore a quella del mandato elettivo del Sindaco;
  - per particolari esigenze gestionali possono, altresì, essere stipulati contratti per l'assunzione di soggetti esterni, con incarichi dirigenziali o di alta specializzazione, al di fuori della dotazione organica, in misura non superiore al 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva, quest'ultima limitata alle posizioni organizzative e di alte professionalità.
- l'introduzione di norme su "Responsabilità disciplinare" e Mobilità del personale dell'Ente";
- ✓ adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Milano;

#### **VALUTATA**

la necessità di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile al fine di consentire l'espletamento di tutte le attività e l'adozione degli atti connessi all'attuazione del presente provvedimento;

#### **DATO ATTO CHE**

- ✓ ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.lgs. n. 267/2000 il Direttore Generale ed il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione hanno espresso i pareri di rispettiva competenza, che si allegano alla presente proposta di deliberazione, quale parte integrante;
- ✓ è stato altresì espresso il parere del Segretario Generale che si allega alla presente proposta di deliberazione quale parte integrante;

#### **VISTI**

- ✓ il D.lgs. 18 agosto 2000 n. 267 ed in particolare gli artt. n. 48, 49 comma 1°, 50, 88, 90, 108, 111 124 e 134 ;
- ✓ il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 ed in particolare l'art. 7;
- ✓ il d. lgs. 27 ottobre 2009 n. 150
- ✓ lo Statuto del Comune di Milano ed in particolare gli artt. 43, 44 e 71;
- ✓ il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;

#### **DELIBERA**



1. di approvare le seguenti modifiche al vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi:
  - l'abrogazione dell'art. 8 "Ufficio del Difensore Civico",
  - l'introduzione del nuovo articolo "Avvocatura Comunale", secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1);
  - l'introduzione del Titolo III "Ciclo di Gestione della Performance e Sistema dei Controlli", secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1), che prevede, fra l'altro, l'istituzione dell'Organismo indipendente di valutazione ;
  - la conseguente abrogazione dell'art 15 "Sistema di Pianificazione e Budget", dell'art. 17 "Sistema dei Controlli", dell'art. 18 "Valutazione delle attività dei dirigenti e del personale dell'Ente";
  - la revisione, in coerenza con le norme del nuovo Titolo III, di tutti gli altri articoli del Regolamento, secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1);
  - la modifica del Titolo III in Titolo IV e sua ridenominazione "Ulteriori meccanismi operativi e di gestione delle risorse umane", come inserito nel documento allegato (allegato n. 1);
  - la modifica degli articoli relativi a "Conferimento degli incarichi dirigenziali", "Incarichi dirigenziali e di alta specializzazione a soggetti esterni", "Responsabilità dirigenziale: effetti degli accertamenti negativi", "Assegnazione temporanea in via cautelare ad altro incarico dirigenziale", secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1);
  - l'introduzione dell'articolo intitolato "Responsabilità disciplinare" e dell'articolo intitolato "Mobilità del personale dell'Ente" secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1);
  - la conseguente rinumerazione di tutti gli articoli del Regolamento secondo la formulazione contenuta nel documento allegato (allegato n. 1);
2. di modificare la nuova macrostruttura, come rappresentata nel documento allegato (allegato n.3);
3. di adeguare le appendici 1 e 3, come modificate nel documento allegato (allegato n. 4 e 5);
4. di approvare l'allegato documento contenente il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Milano" (allegato n. 2).



**OGGETTO:** Modifica e integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.

Approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Milano.

Il presente provvedimento non comporta spesa.

Immediatamente eseguibile.

P.G.

**PARERE DI REGOLARITA' TECNICA:**

ai sensi dell'art. 49 del T.U. n. 267/2000

Favorevole  se ne propone l'immediata eseguibilità

N.B. provvedimento ritenuto senza riflessi contabili  
(sbarrare quando ne ricorrano i presupposti)

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRETTORE CENTRALE  
PIANIFICAZIONE E CONTROLLI

IL DIRETTORE CENTRALE  
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

Data... 20 aprile 2011 ...

D.C. Finanza, Bilancio, Tributi e Partecipate

Settore \_\_\_\_\_ Servizio \_\_\_\_\_ Ufficio \_\_\_\_\_

**PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE N° \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_**

ai sensi dell'art. 49 del T.U. n. 267/2000

- Favorevole
- Non dovuto (in quanto la proposta non comporta impegno di spesa o diminuzione d'entrata)
- Contrario per i seguenti motivi

\_\_\_\_\_

IL RESPONSABILE DI RAGIONERIA

Data .....

\_\_\_\_\_

**PARERE DI LEGITTIMITA'**

(nota sindacale prot. N° 1078010/97 del 30.06.1997)

*Favorevole*

IL SEGRETARIO GENERALE

Data... 22 aprile 2011 ...

ORIGINALI S. GENERALE

G.C. 22.4.2011 n° 1200

ALLEGATO N. 1  
deliberazione P.G. P.G.304261/2011  
Il Direttore Generale  
Ing. Antonio Acerbo

**REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL COMUNE DI MILANO**

TESTO VIGENTE	TESTO PROPOSTO
<p><b>TITOLO PRIMO - DISPOSIZIONI GENERALI</b></p> <p><b>ART. 1 - PRINCIPI GENERALI</b></p> <p>1. Il presente regolamento disciplina l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del Comune di Milano, in conformità con le leggi vigenti e nel rispetto dei principi e dei criteri stabiliti dal Consiglio Comunale, richiamati al successivo comma 3.</p> <p>2. Il regolamento costituisce il quadro entro cui devono inserirsi e a cui devono adeguarsi, per quanto concerne gli aspetti organizzativi, gli altri regolamenti comunali.</p> <p>3. L'ordinamento degli uffici e dei servizi si ispira ai seguenti principi e criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• attuazione del principio di separazione tra i ruoli di direzione politica e di direzione amministrativa, responsabilizzando la struttura contestualmente all'attuazione di un sistema di controllo della gestione e di valutazione dei risultati;</li><li>• orientamento al risultato di tutta l'organizzazione, da conseguire mediante una visione integrata dell'ente per il governo complessivo della città ed un efficace sistema che pone al centro il processo di pianificazione e controllo ;</li><li>• orientamento alla soddisfazione dell'utenza, avvicinando l'azione del Comune ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini e dell'intero sistema sociale ed economico, da attuare comunicando e rilevandone le esigenze;</li><li>• azione amministrativa improntata ai principi dell'efficacia, dell'efficienza, della economicità, della flessibilità e della snellezza dei procedimenti;</li><li>• funzionalità della struttura, organizzata per ambiti di bisogno in coerenza con il</li></ul>	<p><b>TITOLO PRIMO - DISPOSIZIONI GENERALI</b></p> <p><b>ART. 1 - PRINCIPI GENERALI</b></p> <p>1. Il presente regolamento disciplina l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del Comune di Milano, in conformità con le leggi vigenti e nel rispetto dei principi e dei criteri stabiliti dal Consiglio Comunale, richiamati al successivo comma 3.</p> <p>2. Il regolamento costituisce il quadro entro cui devono inserirsi e a cui devono adeguarsi, per quanto concerne gli aspetti organizzativi, gli altri regolamenti comunali.</p> <p>3. L'ordinamento degli uffici e dei servizi si ispira ai seguenti principi e criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• attuazione del principio di separazione tra i ruoli di direzione politica e di direzione amministrativa, responsabilizzando la struttura contestualmente all'attuazione di un sistema di controllo della gestione e di valutazione dei risultati;</li><li>• orientamento al risultato di tutta l'organizzazione, da conseguire mediante una visione integrata dell'ente per il governo complessivo della città ed un efficace sistema che pone al centro il processo di pianificazione e controllo ;</li><li>• orientamento alla soddisfazione dell'utenza, avvicinando l'azione del Comune ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini e dell'intero sistema sociale ed economico, da attuare comunicando e rilevandone le esigenze;</li><li>• azione amministrativa improntata ai principi dell'efficacia, dell'efficienza, della economicità, della flessibilità e della snellezza dei procedimenti;</li><li>• funzionalità della struttura, organizzata per ambiti di bisogno in coerenza con il</li></ul>

programma del Sindaco e le deleghe, mediante una continua revisione e razionalizzazione della sua articolazione, del riparto di responsabilità, poteri e funzioni, e dei meccanismi operativi;

- valorizzazione e accrescimento professionale delle risorse umane, a partire dalla dirigenza, curando l'adeguamento nel tempo delle competenze assegnate ai diversi ruoli e profili professionali in coerenza con le esigenze dell'Ente;
- sviluppo di un rapporto di lavoro basato sulla definizione degli obiettivi e sulla valutazione delle posizioni, dell'apporto e dei risultati raggiunti dai singoli operatori ai vari livelli;
- ricerca del miglioramento continuo dell'organizzazione attraverso l'adozione dei principi della qualità;
- pronta e puntuale attuazione degli indirizzi di natura politica che competono agli organi di governo per gli ambiti di rispettiva competenza.

## TITOLO SECONDO – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL COMUNE

### ART. 2 - ASSETTO MACROSTRUTTURALE

1. La struttura dell'Ente è retta da un Direttore Generale ed è articolata in Unità Organizzative a vari livelli gerarchici dotati ciascuno di un proprio grado di autonomia:
  - *Direzione Generale*
  - *Area di Coordinamento* Accorpamento di Direzioni Centrali funzionalmente omogenee/affini nella quale si realizzi una filiera dei processi afferenti alle Direzioni medesime
  - *Direzione Centrale:* Accorpamento di Settori/ Servizi/Uffici anche funzionalmente eterogenei
  - *Direzioni di Progetto:* Unità Organizzativa di carattere temporaneo
  - *Settore/Direzione Specialistica:* Accorpamento di Servizi / Uffici anche funzionalmente eterogenei
  - *Servizio:* Accorpamento di Uffici omogenei
  - *Ufficio:* Unità Organizzativa di coordinamento funzionale
  - *Sportelli:* Unità organizzative/operative sul territorio per l'accesso ai servizi, alle certificazioni e alle informazioni
2. Il livello organizzativo gerarchico concorre, ma non in modo esclusivo, a determinare il peso delle posizioni, anche ai fini retributivi.
3. Le Unità Organizzative che hanno un rapporto gerarchico-funzionale diretto con il

funzionalità della struttura, organizzata per ambiti di bisogno in coerenza con il programma del Sindaco e le deleghe, mediante una continua revisione e razionalizzazione della sua articolazione, del riparto di responsabilità, poteri e funzioni, e dei meccanismi operativi;

- valorizzazione e accrescimento professionale delle risorse umane, a partire dalla dirigenza, curando l'adeguamento nel tempo delle competenze assegnate ai diversi ruoli e profili professionali in coerenza con le esigenze dell'Ente;
- sviluppo di un rapporto di lavoro basato sulla definizione degli obiettivi e sulla valutazione delle posizioni, dell'apporto e dei risultati raggiunti dai singoli operatori ai vari livelli;
- ricerca del miglioramento continuo dell'organizzazione attraverso l'adozione dei principi della qualità;
- pronta e puntuale attuazione degli indirizzi di natura politica che competono agli organi di governo per gli ambiti di rispettiva competenza.

## TITOLO SECONDO – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL COMUNE

### ART. 2 - ASSETTO MACROSTRUTTURALE

1. La struttura dell'Ente è retta da un Direttore Generale ed è articolata in Unità Organizzative a vari livelli gerarchici dotati ciascuno di un proprio grado di autonomia:
  - *Direzione Generale*
  - *Area di Coordinamento:* Accorpamento di Direzioni Centrali funzionalmente omogenee/affini nella quale si realizzi una filiera dei processi afferenti alle Direzioni medesime
  - *Direzione Centrale:* Accorpamento di Settori/ Servizi/Uffici anche funzionalmente eterogenei
  - *Direzioni di Progetto:* Unità Organizzativa di carattere temporaneo
  - *Settore/Direzione Specialistica:* Accorpamento di Servizi / Uffici anche funzionalmente eterogenei
  - *Servizio:* Accorpamento di Uffici omogenei
  - *Ufficio:* Unità Organizzativa di coordinamento funzionale
  - *Sportelli:* Unità organizzative/operative sul territorio per l'accesso ai servizi, alle certificazioni e alle informazioni
2. Il livello organizzativo gerarchico concorre, ma non in modo esclusivo, a determinare il peso delle posizioni, anche ai fini retributivi.

Direttore Generale sono:

- le Aree di Coordinamento
- le Direzioni Centrali di Processo;
- le Direzioni Centrali di Supporto;
- le Direzioni di Progetto;
- i Settori e/o i Servizi espressamente individuati.

4. Le Aree di Coordinamento favoriscono l'integrazione e la sinergia tra i macro processi gestiti dalle Direzioni Centrali di processo o di supporto che le compongono ed assicurano il presidio ed il coordinamento delle attività/progetti/servizi delle predette Direzione Centrali.
5. Le Direzioni Centrali di Processo assicurano il coordinamento delle Unità Organizzative che le compongono. Esse sovrintendono all'erogazione di grandi categorie di servizi al cittadino e al sistema sociale, economico e comunale, di cui esse sviluppano al proprio interno l'intero processo produttivo, salvo eventuali fasi demandate ad apposite Unità specialistiche.
6. Le Direzioni Centrali di Supporto sono preposte all'erogazione di servizi per il funzionamento generale dell'Amministrazione. A questo fine esse possono distaccare proprie Unità presso le Direzioni Centrali di Processo.
7. Le Direzioni Specialistiche sono Unità Organizzative preposte alla gestione di attività ad alto contenuto specialistico, nell'ambito di Direzioni Centrali/Aree di Coordinamento.
8. Le Direzioni di Progetto sono Unità Organizzative di carattere temporaneo preposte al raggiungimento di specifici obiettivi.
9. Le Direzioni di Progetto, per decisione del Direttore Generale, possono essere collocate in posizione autonoma, oppure nell'ambito della Direzione di caso in caso più coinvolta.
10. Le Direzioni di Settore e/o di Servizio poste alle dirette dipendenze del Direttore Generale sono tipicamente le Unità Organizzative preposte al buon funzionamento giuridico-istituzionale dell'Ente.

**ART. 3 - UNITA' ORGANIZZATIVE E ORGANISMI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEGLI ORGANI POLITICI**

1. Il Gabinetto del Sindaco dipende direttamente dal Sindaco e coadiuva quest'ultimo nell'esercizio delle funzioni assegnategli dalla legge, dallo statuto comunale e dai

3. Le Unità Organizzative che hanno un rapporto gerarchico-funzionale diretto con il Direttore Generale sono:

- le Aree di Coordinamento
- le Direzioni Centrali di Processo;
- le Direzioni Centrali di Supporto;
- le Direzioni di Progetto;
- i Settori e/o i Servizi espressamente individuati.

4. Le Aree di Coordinamento favoriscono l'integrazione e la sinergia tra i macro processi gestiti dalle Direzioni Centrali di processo o di supporto che le compongono ed assicurano il presidio ed il coordinamento delle attività/progetti/servizi delle predette Direzione Centrali.
5. Le Direzioni Centrali di Processo assicurano il coordinamento delle Unità Organizzative che le compongono. Esse sovrintendono all'erogazione di grandi categorie di servizi al cittadino e al sistema sociale, economico e comunale, di cui esse sviluppano al proprio interno l'intero processo produttivo, salvo eventuali fasi demandate ad apposite Unità specialistiche.
6. Le Direzioni Centrali di Supporto sono preposte all'erogazione di servizi per il funzionamento generale dell'Amministrazione. A questo fine esse possono distaccare proprie Unità presso le Direzioni Centrali di Processo.
7. Le Direzioni Specialistiche sono Unità Organizzative preposte alla gestione di attività ad alto contenuto specialistico, nell'ambito di Direzioni Centrali/Aree di Coordinamento.
8. Le Direzioni di Progetto sono Unità Organizzative di carattere temporaneo preposte al raggiungimento di specifici obiettivi.
9. Le Direzioni di Progetto, per decisione del Direttore Generale, possono essere collocate in posizione autonoma, oppure nell'ambito della Direzione di caso in caso più coinvolta.
10. Le Direzioni di Settore e/o di Servizio poste alle dirette dipendenze del Direttore Generale sono tipicamente le Unità Organizzative preposte al buon funzionamento giuridico-istituzionale dell'Ente.

**ART. 3 - UNITA' ORGANIZZATIVE E ORGANISMI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEGLI ORGANI POLITICI**

1. Il Gabinetto del Sindaco dipende direttamente dal Sindaco e coadiuva quest'ultimo nell'esercizio delle funzioni assegnategli dalla legge, dallo statuto comunale e dai

regolamenti.

2. L'Ufficio stampa dipende direttamente dal Sindaco ed è al servizio del Sindaco, degli Assessori, della Giunta, del Consiglio Comunale e delle Commissioni Consiliari per le attività di comunicazione.
3. Il comitato strategico, quale organismo di supporto al Sindaco, dipende direttamente dal Sindaco ed ha funzione consultiva per l'elaborazione delle strategie di sviluppo per la città di Milano. Spetta al Sindaco, che lo presiede, nominare i componenti del Comitato, individuati tra tecnici, accademici ed esperti di fama nazionale ed internazionale nelle aree tematiche di interesse strategico per la Città, nonché fissarne il compenso e determinare composizione, durata e modalità di funzionamento del Comitato stesso ed ogni ulteriore regola operativa.
4. Il Sindaco può, altresì, costituire, su proposta degli Assessori, altri comitati con funzione consultiva su specifiche tematiche di interesse strategico, quali organismi di supporto agli Assessori. Spetta al Sindaco, che lo presiede, nominare i componenti dei Comitati, individuati tra tecnici, accademici ed esperti di fama nazionale ed internazionale nelle predette tematiche, nonché fissarne il compenso e determinare composizione, durata e modalità di funzionamento dei Comitati stessi.
5. Il Servizio di Presidenza del Consiglio Comunale dipende, esclusivamente per gli aspetti funzionali, dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio Comunale.
6. Il Corpo di Polizia Municipale dipende direttamente dal Sindaco. Il Comandante del Corpo dispone in autonomia le modalità con cui soddisfare le esigenze operative espresse dalla Direzione Centrale competente in materia di mobilità e traffico, e delle altre Direzioni Centrali e di Progetto di volta in volta interessate. Il Corpo di Polizia Municipale può dotarsi, con le modalità previste dall'art. 29 del presente Regolamento, di un Vice Comandante cui compete collaborare con il Comandante del Corpo nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, sostituirlo in caso di assenza o impedimento, nonché svolgere eventuali compiti assegnati dal Comandante.
7. Alle Unità organizzative di cui al presente articolo possono essere assegnati dipendenti dell'Ente o collaboratori assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato.
8. Il Sindaco può, altresì, costituire altre Unità organizzative alle proprie dirette dipendenze, con le funzioni e nei limiti previsti dall'art. 90 del D.Lgs. n° 267/2000, nonché altri organismi ritenuti indispensabili per l'espletamento delle funzioni assegnategli dalla normativa vigente.
9. Anche gli Assessori possono costituire unità organizzative alle proprie dirette dipendenze, denominate segreterie, nel rispetto degli indirizzi fissati dal Sindaco e con le funzioni e nei limiti previsti dal sopraccitato art. 90; in particolare, ad esse compete

regolamenti.

2. L'Ufficio stampa dipende direttamente dal Sindaco ed è al servizio del Sindaco, degli Assessori, della Giunta, del Consiglio Comunale e delle Commissioni Consiliari per le attività di comunicazione.
3. Il comitato strategico, quale organismo di supporto al Sindaco, dipende direttamente dal Sindaco ed ha funzione consultiva per l'elaborazione delle strategie di sviluppo per la città di Milano. Spetta al Sindaco, che lo presiede, nominare i componenti del Comitato, individuati tra tecnici, accademici ed esperti di fama nazionale ed internazionale nelle aree tematiche di interesse strategico per la Città, nonché fissarne il compenso e determinare composizione, durata e modalità di funzionamento del Comitato stesso ed ogni ulteriore regola operativa.
4. Il Sindaco può, altresì, costituire, su proposta degli Assessori, altri comitati con funzione consultiva su specifiche tematiche di interesse strategico, quali organismi di supporto agli Assessori. Spetta al Sindaco, che lo presiede, nominare i componenti dei Comitati, individuati tra tecnici, accademici ed esperti di fama nazionale ed internazionale nelle predette tematiche, nonché fissarne il compenso e determinare composizione, durata e modalità di funzionamento dei Comitati stessi.
5. Il Servizio di Presidenza del Consiglio Comunale dipende, esclusivamente per gli aspetti funzionali, dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio Comunale.
6. Il Corpo di Polizia Municipale dipende direttamente dal Sindaco. Il Comandante del Corpo dispone in autonomia le modalità con cui soddisfare le esigenze operative espresse dalla Direzione Centrale competente in materia di mobilità e traffico, e delle altre Direzioni Centrali e di Progetto di volta in volta interessate. Il Corpo di Polizia Municipale può dotarsi, con le modalità previste dall'art. 29 del presente Regolamento, di un Vice Comandante cui compete collaborare con il Comandante del Corpo nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, sostituirlo in caso di assenza o impedimento, nonché svolgere eventuali compiti assegnati dal Comandante.
7. Alle Unità organizzative di cui al presente articolo possono essere assegnati dipendenti dell'Ente o collaboratori assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato.
8. Il Sindaco può, altresì, costituire altre Unità organizzative alle proprie dirette dipendenze, con le funzioni e nei limiti previsti dall'art. 90 del D.Lgs. n° 267/2000, nonché altri organismi ritenuti indispensabili per l'espletamento delle funzioni assegnategli dalla normativa vigente.
9. Anche gli Assessori possono costituire unità organizzative alle proprie dirette dipendenze, denominate segreterie, nel rispetto degli indirizzi fissati dal Sindaco e con le funzioni e nei limiti previsti dal sopraccitato art. 90; in particolare, ad esse

esclusivamente l'espletamento delle attività di supporto agli Assessori nell'esercizio del ruolo di indirizzo e controllo politico, con modalità e strumenti tali da evitare commistioni con l'attività gestionale e da garantire la reciproca autonomia. A tali segreterie possono essere assegnati dipendenti dell'Ente o collaboratori assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato. I rapporti a tempo determinato non possono eccedere la durata del mandato assessorile. Ciascun Assessore può disporre assunzioni a tempo determinato rispettando il limite di spesa annuo complessivo determinato dal Sindaco e che può essere superato solo previa autorizzazione del Sindaco stesso.

#### ART. 4 - DIRETTORE GENERALE

1. Il Direttore Generale sovrintende all'organizzazione e alla gestione del Comune, con lo scopo di attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo, secondo le direttive impartite dal Sindaco.
2. A tal fine:
  - sovrintende all'attività dei dirigenti, che a lui rispondono nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, ad eccezione del Segretario Generale;
  - propone al Sindaco l'assegnazione degli incarichi dirigenziali ai dirigenti in servizio e a soggetti esterni;
  - sovrintende all'elaborazione delle proposte di bilancio, anche pluriennali, e del piano esecutivo di gestione da sottoporre al Sindaco e alla Giunta, secondo le modalità previste nell'art. 15;
  - promuove lo sviluppo e l'innovazione organizzativa e la semplificazione amministrativa dell'Ente, secondo gli indirizzi del Sindaco e d'intesa con i dirigenti;
  - promuove la valorizzazione delle risorse umane, attivando programmi di formazione e aggiornamento dei dirigenti e del personale;
  - sovrintende alla definizione e all'applicazione dei meccanismi necessari per responsabilizzare e incentivare i dirigenti e in particolare del sistema di controllo della gestione e del sistema di valutazione delle posizioni e delle prestazioni ricollegato agli istituti contrattuali premianti;
  - sovrintende, coadiuvato dai Responsabili delle Aree di Coordinamento e dai Direttori Centrali competenti, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili), alle attività di pianificazione dello sviluppo, di programmazione e di controllo delle società e aziende partecipate, nell'ottica della valorizzazione delle aziende/società stesse, dell'efficienza nella gestione dei servizi e della soddisfazione degli utenti;

competete esclusivamente l'espletamento delle attività di supporto agli Assessori nell'esercizio del ruolo di indirizzo e controllo politico, con modalità e strumenti tali da evitare commistioni con l'attività gestionale e da garantire la reciproca autonomia. A tali segreterie possono essere assegnati dipendenti dell'Ente o collaboratori assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato. I rapporti a tempo determinato non possono eccedere la durata del mandato assessorile. Ciascun Assessore può disporre assunzioni a tempo determinato rispettando il limite di spesa annuo complessivo determinato dal Sindaco e che può essere superato solo previa autorizzazione del Sindaco stesso.

#### ART. 4 - DIRETTORE GENERALE

1. Il Direttore Generale sovrintende all'organizzazione e alla gestione del Comune, con lo scopo di attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo, secondo le direttive impartite dal Sindaco.
2. A tal fine:
  - sovrintende all'attività dei dirigenti, che a lui rispondono nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, ad eccezione del Segretario Generale;
  - propone al Sindaco l'assegnazione degli incarichi dirigenziali ai dirigenti in servizio e a soggetti esterni;
  - sovrintende all'elaborazione delle proposte di bilancio, anche pluriennali, e del piano esecutivo di gestione da sottoporre al Sindaco e alla Giunta, secondo le modalità previste nell'art. 16;
  - promuove lo sviluppo e l'innovazione organizzativa e la semplificazione amministrativa dell'Ente, secondo gli indirizzi del Sindaco e d'intesa con i dirigenti;
  - promuove la valorizzazione delle risorse umane, attivando programmi di formazione e aggiornamento dei dirigenti e del personale;
  - sovrintende alla definizione e all'applicazione dei meccanismi necessari per responsabilizzare e incentivare i dirigenti e in particolare del sistema di controllo della gestione e del sistema di valutazione delle posizioni e delle prestazioni ricollegato agli istituti contrattuali premianti;
  - sovrintende, coadiuvato dai Responsabili delle Aree di Coordinamento e dai Direttori Centrali competenti, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili), alle attività di pianificazione dello sviluppo, di programmazione e di controllo delle società e aziende partecipate, nell'ottica della valorizzazione delle aziende/società stesse, dell'efficienza nella gestione dei servizi e della soddisfazione degli utenti;

- cura insieme al Direttore Centrale competente le relazioni sindacali per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- esercita il potere sostitutivo, previa diffida, nei confronti dei responsabili delle Unità Organizzative poste alle sue dipendenze, in caso di inerzia;
- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti dell'Amministrazione per ogni altra competenza;
- presiede i Comitati di Direzione;
- assiste alle riunioni della Giunta Comunale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Sindaco.

3. Il Direttore Generale è nominato dal Sindaco con scelta basata su criteri di competenza professionale tra soggetti che possiedono i requisiti richiesti per l'accesso alla dirigenza.

La ricerca dei candidati per l'assegnazione dell'incarico di Direttore Generale avviene per via diretta e può anche essere affidata a terzi qualificati.

#### **ART. 5 - VICE DIRETTORE GENERALE**

1. L'Ente è dotato di un massimo di due Vice Direttori Generali cui compete collaborare con il Direttore Generale nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, anche adottando gli atti dallo stesso indicati o delegati, nonché sostituirlo in caso di assenza o impedimento.

#### **ART. 6 - SEGRETARIO GENERALE**

1. Il Segretario Generale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli Organi del Comune in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti, ed in particolare:

- funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, di cui cura la verbalizzazione;
- attività di rogazione dei contratti nei quali il Comune è parte e di autentica delle scritture private e degli atti unilaterali nell'interesse del Comune;
- attività di vigilanza e controllo della tenuta ed aggiornamento delle liste elettorali e dello svolgimento delle consultazioni elettorali;
- attività di consulenza giuridica e di supporto amministrativo su problematiche generali o specifiche, ogni qualvolta il Sindaco, gli Assessori, il Direttore Generale

- cura insieme al Direttore Centrale competente le relazioni sindacali per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- esercita il potere sostitutivo, previa diffida, nei confronti dei responsabili delle Unità Organizzative poste alle sue dipendenze, in caso di inerzia;
- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti dell'Amministrazione per ogni altra competenza;
- presiede i Comitati di Direzione;
- assiste alle riunioni della Giunta Comunale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Sindaco.

3. Il Direttore Generale è nominato dal Sindaco con scelta basata su criteri di competenza professionale tra soggetti che possiedono i requisiti richiesti per l'accesso alla dirigenza.

La ricerca dei candidati per l'assegnazione dell'incarico di Direttore Generale avviene per via diretta e può anche essere affidata a terzi qualificati.

#### **ART. 5 - VICE DIRETTORE GENERALE**

L'Ente è dotato di un massimo di due Vice Direttori Generali cui compete collaborare con il Direttore Generale nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, anche adottando gli atti dallo stesso indicati o delegati, nonché sostituirlo in caso di assenza o impedimento.

#### **ART. 6 - SEGRETARIO GENERALE**

1. Il Segretario Generale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli Organi del Comune in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti, ed in particolare:

- funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, di cui cura la verbalizzazione;
- attività di rogazione dei contratti nei quali il Comune è parte e di autentica delle scritture private e degli atti unilaterali nell'interesse del Comune;
- attività di vigilanza e controllo della tenuta ed aggiornamento delle liste elettorali e dello svolgimento delle consultazioni elettorali;
- attività di consulenza giuridica e di supporto amministrativo su problematiche generali o specifiche, ogni qualvolta il Sindaco, gli Assessori, il Direttore Generale

o i dirigenti ne facciano richiesta;

- funzione di puntuale informativa nei confronti dei dirigenti sulle novità normative comunitarie, statali o regionali e assistenza al Direttore Generale, anche mediante proposte e pareri, per l'individuazione delle soluzioni organizzative e gestionali conseguenti alle predette novità;
- rilascio, ove esplicitamente richiesto dal Sindaco, di pareri di legittimità sugli atti da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale e del Consiglio Comunale, con segnalazione delle eventuali problematiche e possibili soluzioni alternative;
- attività di consulenza giuridica e di coordinamento dei gruppi di lavoro costituiti per l'adeguamento alle vigenti normative di regolamenti comunali esistenti e la stesura di nuovi regolamenti;
- attività di consulenza e assistenza giuridico-amministrativa ai fini della semplificazione delle norme e dei regolamenti e della innovazione delle procedure e dell'azione amministrativa, secondo gli indirizzi della Giunta e d'intesa con i dirigenti;
- attività di monitoraggio e assistenza al Sindaco e alla Giunta sui processi di riforma istituzionale in atto per gli aspetti relativi all'ordinamento degli Enti Locali;
- coordinamento o direzione di specifici progetti, su esplicita richiesta del Sindaco o della Giunta.

2. Il Segretario Generale è nominato dal Sindaco, nel rispetto della normativa vigente.

#### **ART. 7 - VICE SEGRETARIO GENERALE**

1. L'Ente è dotato di un massimo di due Vice Segretari Generali, di cui uno con funzioni vicarie, cui compete collaborare con il Segretario Generale nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, anche adottando gli atti dallo stesso indicati o delegati, nonché sostituirlo in caso di assenza o impedimento.

#### **ART. 8 - UFFICIO DEL DIFENSORE CIVICO**

1. Il Difensore Civico, quale organo di garanzia dell'imparzialità e buon andamento della Pubblica Amministrazione, svolge la sua attività in posizione di piena indipendenza e terzietà e non è assoggettato ad alcuna forma di controllo gerarchico e funzionale.
2. Il personale dell'Ufficio del Difensore Civico opera alle dipendenze funzionali del Difensore Civico e risponde gerarchicamente al Dirigente responsabile dell'Ufficio stesso. Al personale dipendente e dirigente si applicano le disposizioni e i principi di

o i dirigenti ne facciano richiesta;

- funzione di puntuale informativa nei confronti dei dirigenti sulle novità normative comunitarie, statali o regionali e assistenza al Direttore Generale, anche mediante proposte e pareri, per l'individuazione delle soluzioni organizzative e gestionali conseguenti alle predette novità;
- rilascio, ove esplicitamente richiesto dal Sindaco, di pareri di legittimità sugli atti da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale e del Consiglio Comunale, con segnalazione delle eventuali problematiche e possibili soluzioni alternative;
- attività di consulenza giuridica e di coordinamento dei gruppi di lavoro costituiti per l'adeguamento alle vigenti normative di regolamenti comunali esistenti e la stesura di nuovi regolamenti;
- attività di consulenza e assistenza giuridico-amministrativa ai fini della semplificazione delle norme e dei regolamenti e della innovazione delle procedure e dell'azione amministrativa, secondo gli indirizzi della Giunta e d'intesa con i dirigenti;
- attività di monitoraggio e assistenza al Sindaco e alla Giunta sui processi di riforma istituzionale in atto per gli aspetti relativi all'ordinamento degli Enti Locali;
- coordinamento o direzione di specifici progetti, su esplicita richiesta del Sindaco o della Giunta.

2. Il Segretario Generale è nominato dal Sindaco, nel rispetto della normativa vigente.

#### **ART. 7 - VICE SEGRETARIO GENERALE**

- L'Ente è dotato di un massimo di due Vice Segretari Generali, di cui uno con funzioni vicarie, cui compete collaborare con il Segretario Generale nell'esercizio delle competenze allo stesso attribuite, anche adottando gli atti dallo stesso indicati o delegati, nonché sostituirlo in caso di assenza o impedimento.

**ABROGATO**

dipendenza gerarchica propri dei dipendenti del Comune di Milano.

3. Il Dirigente responsabile dell'Ufficio esercita il potere di organizzazione, il potere di spesa e gli altri poteri attribuiti dalla legge, dallo statuto comunale e dal presente regolamento, ai fini del perseguimento degli obbiettivi assegnati dal Difensore Civico, secondo gli indirizzi dallo stesso formulati.

#### **Art. 8 - AVVOCATURA COMUNALE**

1. L'Avvocatura svolge, in coerenza con gli indirizzi espressi dal Sindaco, le funzioni di assistenza, rappresentanza e difesa del Comune nelle vertenze contenziose stragiudiziali e nelle cause giudiziali, attive e passive, proprie dell'ente avanti a tutte le autorità di ogni ordine e grado, in tutti i casi in cui la legge richieda il patrocinio di un avvocato.
2. I legali dell'Avvocatura devono essere iscritti nell'elenco speciale dell'Albo degli Avvocati, con esercizio limitato ed esclusivo agli affari del Comune di Milano, ricevono mandato dal Sindaco con procura generale e speciale, svolgono, al di fuori dell'ordinamento gerarchico, le funzioni proprie della professione forense, con esclusione delle funzioni inerenti l'attività amministrativa dell'Ente.
3. Oltre all'attività giudiziaria, l'Avvocatura svolge l'attività di consulenza giuridica, utile a prevenire il contenzioso e a comporre quello in atto, ed esprime pareri su richiesta motivata del Direttore Generale, dei Direttori Centrali e di Settore, previamente autorizzata dalla Segreteria Generale. I pareri legali sono sottratti alla disciplina dell'accesso ai documenti amministrativi.
4. L'Avvocatura, quale ufficio dotato di autonomia ed indipendenza nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente, è articolata in Settori organizzati per gruppi omogenei di materie, diretti da avvocati cassazionisti con qualifica dirigenziale. La direzione dell'Avvocatura è affidata all'Avvocato Capo, che è nominato dal Sindaco, sentito il Direttore Generale, tra gli avvocati cassazionisti dirigenti dell'Avvocatura e che, oltre a svolgere l'attività professionale, a tal fine:
  - assicura il complessivo buon andamento dell'Avvocatura;
  - definisce le materie relative ai Settori in cui si articola l'Avvocatura, sulla base dell'omogeneità delle stesse e della congrua ripartizione dei pesi e delle responsabilità tra i settori;
  - propone al Sindaco, d'intesa con il Direttore Generale, il conferimento, secondo le modalità previste dall'art.37, degli incarichi di responsabilità dei Settori e degli altri incarichi dirigenziali sulla base di criteri connessi alla qualificazione e all'esperienza professionale; secondo i medesimi criteri, assegna gli avvocati ai Settori;
  - affida le cause e i pareri da trattare ai singoli Settori in ragione delle materie di competenza o direttamente agli avvocati, anche a prescindere dal Settore di

appartenenza, al fine di garantire l'efficacia dell'azione legale e la congrua ripartizione dei pesi e delle responsabilità;

- promuove l'esame e la decisione collegiale delle questioni giuridiche di maggior rilievo, nonché l'informazione e la collaborazione tra il personale;
- vigila su tutti gli uffici, i servizi ed il personale dell'Avvocatura e soprintende alla loro organizzazione, dando le opportune disposizioni ed istruzioni generali e particolari.

5. Agli avvocati dirigenti sono attribuiti, in quanto compatibili, poteri, funzioni e responsabilità spettanti ai dirigenti dell'Ente, secondo la normativa vigente ed il presente Regolamento.

6. L'Avvocatura, per le prestazioni inerenti le cause fuori sede, si avvale, ove necessario, di corrispondenti domiciliatari. Oltre che nelle cause connesse ai sinistri coperti da assicurazione, la rappresentanza e la difesa in giudizio del Comune può essere affidata a professionisti esterni, anche in associazione con l'Avvocatura, solo previa autorizzazione del Sindaco e della Giunta e solo in casi eccezionali, per particolari espliciti motivi.

#### **ART. 9 – RESPONSABILE DELL'AREA DI COORDINAMENTO**

1. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento sovrintende e coordina le attività delle Direzioni Centrali costituenti l'Area e presidia la realizzazione dei progetti ed il raggiungimento degli obiettivi alle stesse assegnati, anche agendo sulle attività delle Direzioni medesime, per orientarne l'attuazione in modo coerente con l'evolversi delle necessità e delle conseguenti strategie dell'Ente.

2. A tal fine, il Responsabile dell'Area di Coordinamento si relaziona direttamente con il Direttore Generale, potendo esercitare, altresì, nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, ogni potere di indirizzo rispetto alle attività gestite dai dirigenti delle singole Direzioni Centrali costituenti l'Area.

3. Al Responsabile dell'Area di Coordinamento possono, inoltre, essere affidati direttamente dal Sindaco o dal Direttore Generale, con specifici provvedimenti, il coordinamento e/o la realizzazione di particolari progetti/attività, ritenuti strategici per l'Amministrazione, relativi alle funzioni assegnate all'Area.

4. Per la completa realizzazione di tali progetti, si avvale delle strutture organizzative e del personale delle Direzioni Centrali coordinate.

5. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento cura direttamente, anche tramite i suoi Direttori Centrali e nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, la

#### **ART. 9 – RESPONSABILE DELL'AREA DI COORDINAMENTO**

1. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento sovrintende e coordina le attività delle Direzioni Centrali costituenti l'Area e presidia la realizzazione dei progetti ed il raggiungimento degli obiettivi alle stesse assegnati, anche agendo sulle attività delle Direzioni medesime, per orientarne l'attuazione in modo coerente con l'evolversi delle necessità e delle conseguenti strategie dell'Ente.

2. A tal fine, il Responsabile dell'Area di Coordinamento si relaziona direttamente con il Direttore Generale, potendo esercitare, altresì, nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, ogni potere di indirizzo rispetto alle attività gestite dai dirigenti delle singole Direzioni Centrali costituenti l'Area.

3. Al Responsabile dell'Area di Coordinamento possono, inoltre, essere affidati direttamente dal Sindaco o dal Direttore Generale, con specifici provvedimenti, il coordinamento e/o la realizzazione di particolari progetti/attività, ritenuti strategici per l'Amministrazione, relativi alle funzioni assegnate all'Area.

4. Per la completa realizzazione di tali progetti, si avvale delle strutture organizzative e del personale delle Direzioni Centrali coordinate.

5. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento cura direttamente, anche tramite i suoi Direttori Centrali e nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, la

gestione dei rapporti con altri enti o amministrazioni a livello locale, nazionale e sovranazionale finalizzati all'approfondimento di tematiche di carattere tecnico-specialistico ed alla conseguente definizione di proposte di intervento in merito agli ambiti di competenza delle Direzioni Centrali costituenti l'Area.

6. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento risponde al Direttore Generale della realizzazione dei progetti/attività/obiettivi affidatigli.
7. È membro dei Comitati di Direzione.

#### **ART. 9 BIS - DIRETTORE CENTRALE**

1. Il Direttore Centrale risponde al Direttore Generale del raggiungimento degli obiettivi complessivi della propria Direzione definiti con le modalità previste nell'art.15, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili); a questo fine facilita, regola e controlla i processi della propria Direzione.
2. Il Direttore Centrale, al fine di assicurare la funzionalità e lo sviluppo della Direzione e dell'Ente, nel rispetto della normativa vigente:
  - partecipa attivamente secondo le modalità previste nell'art. 15 alla definizione degli obiettivi della Direzione, delle risorse necessarie per il loro raggiungimento e dei parametri e indicatori utili alla loro verifica, sviluppando proposte ed intervenendo nei momenti di programmazione e coordinamento dell'Ente;
  - si coordina con gli altri Direttori al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi trasversali di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
  - coordina l'attività delle Unità Organizzative che compongono la sua Direzione al fine di assicurare la funzionalità complessiva dei processi, l'efficiente erogazione dei servizi di competenza e la conformità dell'azione amministrativa espletata alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;
  - segue l'evoluzione del quadro ambientale e istituzionale di riferimento al fine di assicurare il costante sviluppo dei servizi, innovando l'attività e comunque assicurando le condizioni di funzionamento della Direzione;
  - definisce, d'intesa con il Direttore Generale ed il Responsabile dell'Area di Coordinamento ove previsto, l'organizzazione interna alla Direzione secondo i criteri di flessibilità, efficienza, efficacia ed economicità, favorendo il massimo coinvolgimento di dirigenti, funzionari e di tutto il restante personale;
  - sovrintende ai dirigenti della propria Direzione proponendo, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, il conferimento degli incarichi dirigenziali, curandone la motivazione, la valorizzazione, l'incentivazione

gestione dei rapporti con altri enti o amministrazioni a livello locale, nazionale e sovranazionale finalizzati all'approfondimento di tematiche di carattere tecnico-specialistico ed alla conseguente definizione di proposte di intervento in merito agli ambiti di competenza delle Direzioni Centrali costituenti l'Area.

6. Il Responsabile dell'Area di Coordinamento risponde al Direttore Generale della realizzazione dei progetti/attività/obiettivi affidatigli.
7. È membro dei Comitati di Direzione.

#### **ART. 10 - DIRETTORE CENTRALE**

1. Il Direttore Centrale risponde al Direttore Generale del raggiungimento degli obiettivi complessivi della propria Direzione definiti con le modalità previste nell'art.16, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili); a questo fine facilita, regola e controlla i processi della propria Direzione.
2. Il Direttore Centrale, al fine di assicurare la funzionalità e lo sviluppo della Direzione e dell'Ente, nel rispetto della normativa vigente:
  - partecipa attivamente secondo le modalità previste nell'art. 16 alla definizione degli obiettivi della Direzione, delle risorse necessarie per il loro raggiungimento e dei parametri e indicatori utili alla loro verifica, sviluppando proposte ed intervenendo nei momenti di programmazione e coordinamento dell'Ente;
  - si coordina con gli altri Direttori al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi trasversali di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
  - coordina l'attività delle Unità Organizzative che compongono la sua Direzione al fine di assicurare la funzionalità complessiva dei processi, l'efficiente erogazione dei servizi di competenza e la conformità dell'azione amministrativa espletata alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;
  - segue l'evoluzione del quadro ambientale e istituzionale di riferimento al fine di assicurare il costante sviluppo dei servizi, innovando l'attività e comunque assicurando le condizioni di funzionamento della Direzione;
  - definisce, d'intesa con il Direttore Generale ed il Responsabile dell'Area di Coordinamento ove previsto, l'organizzazione interna alla Direzione secondo i criteri di flessibilità, efficienza, efficacia ed economicità, favorendo il massimo coinvolgimento di dirigenti, funzionari e di tutto il restante personale;
  - sovrintende ai dirigenti della propria Direzione proponendo, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, il conferimento degli incarichi dirigenziali, curandone la motivazione, la valorizzazione, l'incentivazione

e la crescita professionale, e coordinandone l'attività con idonei strumenti atti a verificarne e valutarne i risultati;

- esercita il potere sostitutivo previa diffida nei confronti dei responsabili delle Unità Operative poste alle sue dipendenze, in caso di inerzia;
- è responsabile della gestione complessiva del personale della Direzione secondo criteri di omogeneità, attenendosi alle linee generali di politica del personale;
- cura direttamente o per il tramite del Direttore del singolo Settore di volta in volta interessato le relazioni sindacali per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti dell'Amministrazione per ogni altra competenza;
- emana indirizzi operativi ai dirigenti di Zona al fine di assicurare una gestione secondo criteri omogenei dei servizi di propria competenza attribuiti alle Zone stesse;
- cura direttamente, nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, la gestione dei rapporti con altri enti o amministrazioni a livello locale, nazionale e sovranazionale finalizzati all'approfondimento di tematiche di carattere tecnico-specialistico ed alla conseguente definizione di proposte di intervento in merito agli ambiti di competenza della propria Direzione Centrale;
- è membro dei Comitati di Direzione;
- presiede il Comitato di Coordinamento della propria Direzione Centrale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Direttore Generale.

#### **ART. 10 - DIRETTORE DI SETTORE/SPECIALISTICO**

1. Il Direttore di Settore/Specialistico risponde al Direttore sovraordinato, della erogazione dei prodotti e dei servizi di competenza del suo Settore, e del corretto ed efficiente svolgimento dei processi intersettoriali in cui questo è coinvolto, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati interassessorili). A questo fine è personalmente impegnato a integrare la propria azione con quella dei dirigenti preposti alle altre Unità Organizzative interessate e con essi è responsabile del risultato.

e la crescita professionale, e coordinandone l'attività con idonei strumenti atti a verificarne e valutarne i risultati;

- esercita il potere sostitutivo previa diffida nei confronti dei responsabili delle Unità Operative poste alle sue dipendenze, in caso di inerzia;
- è responsabile della gestione complessiva del personale della Direzione secondo criteri di omogeneità, attenendosi alle linee generali di politica del personale, al fine di potenziare il livello di efficienza della struttura e di contrastare i fenomeni di scarsa produttività ed assenteismo anche esercitando il potere disciplinare;
- cura, secondo le direttive del Direttore Generale, direttamente o per il tramite del Direttore del singolo Settore di volta in volta interessato le relazioni sindacali per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti dell'Amministrazione per ogni altra competenza;
- emana indirizzi operativi ai dirigenti di Zona al fine di assicurare una gestione secondo criteri omogenei dei servizi di propria competenza attribuiti alle Zone stesse;
- cura direttamente, nel rispetto delle direttive e degli indirizzi strategici formulati, la gestione dei rapporti con altri enti o amministrazioni a livello locale, nazionale e sovranazionale finalizzati all'approfondimento di tematiche di carattere tecnico-specialistico ed alla conseguente definizione di proposte di intervento in merito agli ambiti di competenza della propria Direzione Centrale;
- è membro dei Comitati di Direzione;
- presiede il Comitato di Coordinamento della propria Direzione Centrale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Direttore Generale.

#### **ART. 11 - DIRETTORE DI SETTORE/SPECIALISTICO**

1. Il Direttore di Settore/Specialistico risponde al proprio Direttore Centrale, o al Direttore Generale nei casi di dipendenza diretta, della erogazione dei prodotti e dei servizi di competenza del suo Settore, e del corretto ed efficiente svolgimento dei processi intersettoriali in cui questo è coinvolto, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati interassessorili). A questo fine è personalmente impegnato a integrare la propria azione con quella dei dirigenti preposti alle altre Unità Organizzative interessate e con essi è responsabile del risultato.

2. Nell'esercizio di tale responsabilità ha autonomia nella gestione delle risorse attribuite al Settore per il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Direzione.

3. Il Direttore di Settore/Specialistico:

- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti, per ogni altra competenza;
- cura la motivazione, la valorizzazione, l'incentivazione e la crescita dei responsabili intermedi sottoposti e, per tramite di questi, di tutto il personale assegnato;
- gestisce le relazioni sindacali del Settore/Direzione Specialistica se delegato dal proprio Direttore sovraordinato, per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- partecipa, mediante attività propositiva e secondo i sistemi di programmazione applicati dall'Ente (art. 15), alla definizione degli obiettivi della Direzione;
- definisce d'intesa con il proprio Direttore sovraordinato l'organizzazione interna del proprio Settore;
- assegna obiettivi e garantisce adeguata autonomia alle figure e alle posizioni intermedie di responsabilità degli uffici;
- è membro del Comitato di Coordinamento della propria Direzione Centrale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il suo superiore gerarchico.

#### **ART. 11 - DIRETTORE DI PROGETTO**

1. Il Direttore di Progetto risponde al Direttore sovraordinato della realizzazione del progetto affidatogli, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili).

2. Esercita un coordinamento e un controllo esclusivamente funzionale sulle Direzioni coinvolte, e dispone pro tempore di risorse definite nel provvedimento che istituisce la Direzione di Progetto.

3. Il Direttore di Progetto:

- partecipa in modo propositivo, nell'ambito del sistema di pianificazione dell'Ente (art.15), alla definizione degli obiettivi, dei vincoli, dei tempi e delle risorse del progetto di cui gli viene affidata la direzione;

2. Nell'esercizio di tale responsabilità ha autonomia nella gestione delle risorse attribuite al Settore per il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Direzione.

3. Il Direttore di Settore/Specialistico:

- esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti, per ogni altra competenza;
- cura la motivazione, la valorizzazione, l'incentivazione e la crescita dei responsabili intermedi sottoposti e, per tramite di questi, di tutto il personale assegnato, al fine di potenziare il livello di efficienza della struttura e di contrastare i fenomeni di scarsa produttività ed assenteismo, anche esercitando il potere disciplinare;
- gestisce le relazioni sindacali del Settore/Direzione Specialistica se delegato dal proprio Direttore sovraordinato, per le materie e secondo le procedure stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'Amministrazione;
- partecipa, mediante attività propositiva e secondo i sistemi di programmazione applicati dall'Ente (art. 16), alla definizione degli obiettivi della Direzione;
- definisce d'intesa con il proprio Direttore sovraordinato l'organizzazione interna del proprio Settore;
- assegna obiettivi e garantisce adeguata autonomia alle figure e alle posizioni intermedie di responsabilità degli uffici;
- è membro del Comitato di Coordinamento della propria Direzione Centrale;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il suo superiore gerarchico.

#### **ART. 12 - DIRETTORE DI PROGETTO**

1. Il Direttore di Progetto risponde al Direttore sovraordinato della realizzazione del progetto affidatogli, nel rispetto degli indirizzi del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati inter-assessorili).

2. Esercita un coordinamento e un controllo esclusivamente funzionale sulle Direzioni coinvolte, e dispone pro tempore di risorse definite nel provvedimento che istituisce la Direzione di Progetto.

3. Il Direttore di Progetto:

- partecipa in modo propositivo, nell'ambito del sistema di pianificazione dell'Ente (art.16), alla definizione degli obiettivi, dei vincoli, dei tempi e delle risorse del progetto di cui gli viene affidata la direzione;

- esercita i poteri specificati nel provvedimento che istituisce la sua Direzione;
- definisce d'intesa con il Direttore Generale e con il Responsabile dell'Area di Coordinamento e/o con i Direttori Centrali e/o di Settore coinvolti nel progetto l'organizzazione della propria Direzione;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Direttore sovraordinato.

#### ART. 12 - RESPONSABILE DI SERVIZIO/UFFICIO

1. Il Responsabile di Servizio/Ufficio risponde al dirigente sovraordinato della gestione del personale, delle risorse e dei mezzi assegnati alla sua Unità Organizzativa per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma di lavoro di competenza.
  2. Il Responsabile di Servizio/Ufficio:
    - esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti, per ogni altra competenza;
    - cura l'inserimento, la motivazione, la valorizzazione e la crescita professionale del personale assegnato;
- 
- verifica i carichi di lavoro e la produttività delle Unità operative alle quali è preposto e ne riferisce periodicamente al Direttore a cui fa capo;
  - svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il suo superiore gerarchico.

- esercita i poteri specificati nel provvedimento che istituisce la sua Direzione;
- definisce, d'intesa con il Direttore Generale e con il Responsabile dell'Area di Coordinamento e/o con i Direttori Centrali e/o di Settore coinvolti nel progetto, l'organizzazione della propria Direzione;
- svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Direttore sovraordinato, al fine di potenziare il livello di efficienza della struttura e di contrastare i fenomeni di scarsa produttività ed assenteismo anche esercitando il potere disciplinare.

#### ART. 13 - RESPONSABILE DI SERVIZIO/UFFICIO

1. Il Responsabile di Servizio/Ufficio risponde al dirigente sovraordinato della gestione del personale, delle risorse e dei mezzi assegnati alla sua Unità Organizzativa per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma di lavoro di competenza.
2. Il Responsabile di Servizio/Ufficio:
  - esercita i poteri conferitigli, come specificato nel piano esecutivo di gestione per quanto attiene la spesa e negli altri atti, per ogni altra competenza;
  - cura l'inserimento, la motivazione, la valorizzazione e la crescita professionale del personale assegnato;
  - pone in essere le azioni necessarie a potenziare il livello di efficienza della struttura e contrastare i fenomeni di scarsa produttività ed assenteismo, anche esercitando il potere disciplinare, qualora il responsabile di servizio abbia qualifica dirigenziale;
  - verifica i carichi di lavoro e la produttività delle Unità operative alle quali è preposto e ne riferisce periodicamente al Direttore a cui fa capo;
  - svolge qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il suo superiore gerarchico.

### TITOLO TERZO - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA DEI CONTROLLI

#### ART. 14 – DEFINIZIONI

1. Ai fini del presente Titolo s'intende per *performance* il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è

costituita.

2. Nell'ambito della *performance* si distinguono:

- Performance *organizzativa*: il risultato che un'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.
- Performance *individuale*: il contributo fornito dal dipendente, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

#### **Art. 15 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

1. Il ciclo di gestione della performance è un sistema integrato che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle direttive strategiche espresse nei documenti di pianificazione strategica, unitamente ai valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premiali del personale, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

2. Il Comune di Milano, coerentemente con le finalità indicate nell'art. 17 comma 1 si avvale del ciclo di gestione della performance e del relativo sistema di misurazione e valutazione, al fine di misurare e valutare la performance dell'Amministrazione, delle singole unità organizzative e del personale di riferimento assegnato.

#### **Art. 16- SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GESTIONALE DEL COMUNE DI MILANO.**

1. Il processo di pianificazione strategica del Comune di Milano si realizza attraverso i seguenti strumenti di pianificazione:

- Le Linee Programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzarsi con un orizzonte temporale di cinque anni;
- Il Piano Generale di Sviluppo (PGS), approvato dal Consiglio Comunale declina, per la durata del mandato, mediante il confronto tra le linee programmatiche e

le reali possibilità operative dell'ente, le linee d'azione da se attuare nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, nei servizi da assicurare, nelle risorse finanziarie correnti, negli investimenti e nelle opere pubbliche da realizzare.

- La relazione previsionale e programmatica, allegata al Bilancio di Previsione individua, su un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e i progetti dell'Amministrazione e definisce gli obiettivi di impatto e di risultato, intesi come obiettivi di livello strategico coerenti con le linee programmatiche e con il Piano Generale di Sviluppo;
2. Il processo di pianificazione gestionale del Comune di Milano si realizza attraverso il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano Triennale degli Obiettivi, che declinano gli obiettivi di impatto in obiettivi operativi e indicatori ad essi collegati, affidati, unitamente alle risorse necessarie, ai responsabili dei servizi.
  3. Il Piano della Performance si attua, secondo le modalità definite nel provvedimento di cui all'art.17, mediante l'integrazione tra gli strumenti di pianificazione strategica e di pianificazione gestionale, garantendo la coerenza del sistema, anche rispetto alle linee programmatiche definite dall'Amministrazione.
  4. I documenti sopra citati, costituenti il Piano della Performance, rielaborati graficamente per consentirne una migliore comprensione, sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente unitamente alla Relazione sulla Performance, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.
  5. Le competenze delle unità organizzative coinvolte nel ciclo di gestione della performance sono definite nel provvedimento di cui all'art. 17.

#### **ART. 17 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

1. In coerenza con la vigente normativa, il Comune di Milano adotta, con apposito provvedimento, ed implementa, secondo criteri di gradualità, il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance al fine di consentire il costante miglioramento della qualità dei servizi offerti, la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.
2. La misurazione e la valutazione della performance considera l'Amministrazione comunale nel suo complesso, le unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e i singoli dipendenti.

## **ART. 18 MONITORAGGIO E MISURAZIONE**

In corso di esercizio, il Direttore Generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta, effettua un monitoraggio continuo del Piano delle Performance attraverso la predisposizione degli opportuni stati di avanzamento. A seguito di tali verifiche sono proposte agli organi competenti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

## **ART. 19: IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

I. Il sistema dei controlli del Comune di Milano si articola in:

- a. controllo strategico: verifica dello stato di attuazione di programmi, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi di impatto predefiniti, e concerne, in particolar modo, il monitoraggio degli obiettivi contenuti nei documenti di pianificazione strategica;
  - b. controllo di gestione: verifica della realizzazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, della funzionalità dell'organizzazione dell'ente, dell'efficacia, dell'efficienza e del livello di economicità nella realizzazione dei predetti obiettivi e nell'attività gestionale.  
I risultati del controllo di gestione contribuiscono alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, oltre a fornire strumenti di valutazione per il controllo strategico.
  - c. Auditing interno: attività di verifica operante al servizio di un'organizzazione con la finalità di esaminarne e valutarne le attività, verificandone gli aspetti procedurali amministrativi e la loro regolarità rispetto a standards predefiniti.
  - d. Controllo di regolarità amministrativa e contabile: l'insieme delle attività volte a garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa.
2. Il Comune di Milano esercita il controllo strategico e direzionale finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza, l'economicità e la qualità delle attività esercitate dalle società e degli enti dallo stesso partecipati e controllati.
  3. Il Comune di Milano si avvale, altresì, di sistemi di controllo finalizzati al miglioramento continuo delle attività e dei servizi e al conseguente soddisfacimento dei bisogni dell'utenza.
  4. Le competenze delle Unità Organizzative coinvolte nel Sistema dei Controlli, nonché il raccordo tra tale sistema e gli strumenti di pianificazione, misurazione e valutazione

della performance sono definiti nel provvedimento di cui all'art. 17.

**ART. 20 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DEL PERSONALE RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVE IN POSIZIONE DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA' E DEL PERSONALE DELL'ENTE**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente, del personale responsabile di unità organizzative in posizioni di autonomia e del personale dell'ente nel suo complesso, è definito ed implementato, secondo criteri di gradualità, nel provvedimento di cui all'art. 17 in coerenza con la normativa legislativa e contrattuale di riferimento.
2. Per i dirigenti, per il personale responsabile di unità organizzative in posizioni di autonomia e responsabilità e per il personale dell'ente non dirigente, il risultato della valutazione determina l'erogazione, secondo criteri di selettività e di valorizzazione del merito, di una quota variabile della retribuzione accessoria, secondo modalità definite in coerenza con il CCNL e con la contrattazione decentrata.

**ART. 21 . SISTEMA PREMIALE DEL PERSONALE**

1. Il Comune di Milano promuove il merito e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti monetari, non monetari e di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.
3. Per premiare il merito, il Comune di Milano può utilizzare, nel rispetto del vigente sistema delle relazioni sindacali, i seguenti istituti :
  - a) Premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance individuale
  - b) Progressioni economiche
  - c) Progressioni di carriera
  - d) Attribuzione di incarichi e responsabilità
  - e) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale
  - f) Bonus annuale delle eccellenze e premio annuale per l'innovazione nelle modalità

definite dal C.C.N.L.

4. Il provvedimento di cui all'art. 17 definisce il sistema premiale del personale dell'Ente e gli strumenti per il riconoscimento del merito e della professionalità.

#### **ART. 22. TRASPARENZA**

Il Comune di Milano adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

#### **ART. 23. SOGGETTI**

I soggetti del Ciclo di gestione della performance sono:

1. l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance nonché l'utilizzo dei sistemi premiali del personale. La composizione e le funzioni di tale organismo sono disciplinati dal successivo art. 24;
2. l'organo di indirizzo politico amministrativo, costituito dal Sindaco, dal Consiglio Comunale e dalla Giunta Comunale per gli ambiti di rispettiva competenza;
3. il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali e i dirigenti del Comune di Milano
4. il personale non dirigente del Comune di Milano

#### **ART. 24 – ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

1. È istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione composto da tre membri esterni individuati, tramite apposito avviso pubblico e nel rispetto della normativa in materia di pari opportunità, tra soggetti che siano in possesso dei seguenti requisiti:
  - cittadinanza italiana o di stato appartenente all'Unione Europea
  - diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel previgente ordinamento degli studi ed esperienza almeno quinquennale, in posizione di responsabilità, maturata anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati;
  - buona e comprovata conoscenza di almeno una lingua straniera
  - buona e comprovata conoscenza degli strumenti informatici di produttività

individuale.

2. Le capacità e competenze specifiche dei candidati sono accertate, oltre che dagli elementi desumibili dal curriculum, nel corso dell'istruttoria finalizzata alla nomina mediante un colloquio. Il candidato dovrà presentare una relazione illustrativa di accompagnamento al curriculum, in cui evidenzia le esperienze che ritiene significative, anche in relazione ai risultati individuali ed aziendali ottenuti.
3. I componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione e consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito i predetti incarichi nei tre anni precedenti la designazione.
4. Espletati gli accertamenti di cui sopra, il Sindaco procede alla nomina dei tre componenti.
5. L'Organismo resta in carica per un periodo di tre anni ed i suoi componenti possono essere rinominati una sola volta.
6. A ciascun componente sarà riconosciuto un'indennità annuale onnicomprensiva, determinata entro i limiti del risparmio di spesa conseguiti nell'ambito della razionalizzazione del sistema di valutazione.
7. L'Organismo Indipendente di Valutazione sarà supportato nello svolgimento delle proprie attività da apposita Unità Organizzativa.
8. L'Organismo Indipendente di Valutazione:
  - Valida la Relazione sulla Performance dell'Amministrazione Comunale;
  - propone al Sindaco la valutazione annuale del Direttore Generale, del Segretario Generale e dell'Avvocato Capo;
  - presenta al Sindaco una relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione dell'Ente, evidenziandone eventuali criticità e proponendo le modalità correttive per il loro superamento;
  - è responsabile della corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie predisposte dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche per la parte applicabile agli Enti Locali;
  - promuove e verifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità previsti in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

## TITOLO TERZO - MECCANISMI OPERATIVI E DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

### ART. 13 - ATTRIBUZIONI DIRIGENZIALI

#### 1. Poteri di organizzazione:

- l'istituzione e la soppressione delle Aree di Coordinamento, delle Direzioni Centrali, e dei soli Settori e Servizi che rispondono direttamente al Direttore Generale, nonché l'assegnazione e la modifica delle rispettive competenze e la definizione delle posizioni dirigenziali necessarie, sono attuate con delibera di Giunta su proposta del Direttore Generale, consultati gli Assessori competenti;
- Il Sindaco, su proposta del Direttore Generale, può istituire Direzioni di Progetto a carattere temporaneo anche in deroga al numero massimo delle posizioni dirigenziali, per la realizzazione di particolari programmi e progetti di speciale rilevanza, complessità o urgenza. Spetta, altresì, al Sindaco la facoltà di sopprimere, su proposta del Direttore Generale, le predette Direzioni;
- l'istituzione e la soppressione dei Settori e delle Direzioni Specialistiche, facenti capo ad una Direzione Centrale, nonché l'assegnazione e la modifica delle relative competenze, sono disposte dal Direttore Generale, su proposta del Direttore Centrale, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, consultati gli Assessori interessati;
- l'ordinamento interno del Settore e della Direzione Specialistica è determinato dal Direttore Centrale, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, ed il Direttore Generale, su proposta del Direttore del Settore e della Direzione Specialistica stessi.

#### 2. Poteri di spesa:

- i dirigenti, nell'esercizio dell'attività gestionale e per il conseguimento degli obiettivi loro assegnati, esercitano poteri di spesa entro limiti prefissati di importo, natura e destinazione delle spese stesse:
  - il piano esecutivo di gestione specifica i tipi di spesa, i limiti di importo e le modalità di scelta dei contraenti, previsti per il Direttore Generale e per i dirigenti, sia per atti con firma libera che per atti con firma congiunta;
  - i poteri di spesa così delimitati possono essere esercitati nell'ambito delle destinazioni e dei rispettivi stanziamenti previsti nel piano esecutivo di gestione stesso;
- tutti gli atti che eccedono i poteri dei dirigenti devono essere sottoposti al Sindaco o alla Giunta secondo le rispettive competenze controfirmati dal Direttore Generale;
- i Direttori possono attribuire parte dei propri poteri di spesa ai dirigenti

## TITOLO QUARTO – ULTERIORI MECCANISMI OPERATIVI E DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

### ART. 25 - ATTRIBUZIONI DIRIGENZIALI

#### 1. Poteri di organizzazione:

- l'istituzione e la soppressione delle Aree di Coordinamento, delle Direzioni Centrali, e dei soli Settori e Servizi che rispondono direttamente al Direttore Generale, nonché l'assegnazione e la modifica delle rispettive competenze e la definizione delle posizioni dirigenziali necessarie, sono attuate con delibera di Giunta su proposta del Direttore Generale, consultati gli Assessori competenti;
- il Sindaco, su proposta del Direttore Generale, può istituire Direzioni di Progetto a carattere temporaneo anche in deroga al numero massimo delle posizioni dirigenziali, per la realizzazione di particolari programmi e progetti di speciale rilevanza, complessità o urgenza. Spetta, altresì, al Sindaco la facoltà di sopprimere, su proposta del Direttore Generale, le predette Direzioni;
- l'istituzione e la soppressione dei Settori e delle Direzioni Specialistiche, facenti capo ad una Direzione Centrale, nonché l'assegnazione e la modifica delle relative competenze, sono disposte dal Direttore Generale, su proposta del Direttore Centrale, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, consultati gli Assessori interessati;
- l'ordinamento interno del Settore e della Direzione Specialistica è determinato dal Direttore Centrale, d'intesa con il Responsabile dell'Area di Coordinamento, ove previsto, ed il Direttore Generale, su proposta del Direttore del Settore e della Direzione Specialistica stessi.

#### 2. Poteri di spesa:

- i dirigenti, nell'esercizio dell'attività gestionale e per il conseguimento degli obiettivi loro assegnati, esercitano poteri di spesa entro limiti prefissati di importo, natura e destinazione delle spese stesse:
  - il piano esecutivo di gestione specifica i tipi di spesa, i limiti di importo e le modalità di scelta dei contraenti, previsti per il Direttore Generale e per i dirigenti, sia per atti con firma libera che per atti con firma congiunta;
  - i poteri di spesa così delimitati possono essere esercitati nell'ambito delle destinazioni e dei rispettivi stanziamenti previsti nel piano esecutivo di gestione stesso;
- tutti gli atti che eccedono i poteri dei dirigenti devono essere sottoposti al Sindaco o alla Giunta secondo le rispettive competenze controfirmati dal Direttore Generale;
- i Direttori possono attribuire parte dei propri poteri di spesa ai dirigenti

direttamente sottoposti, d'intesa con il proprio superiore diretto.

3. Poteri di valutazione e di incentivazione dei dirigenti e del personale:

- nel rispetto delle modalità stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, spetta:
  - al Sindaco e alla Giunta definire il trattamento economico integrativo del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale;
  - al Direttore Generale, con il parere dei Responsabili delle Aree di Coordinamento e dei Direttori Centrali, definire il piano annuale di utilizzo del fondo per i trattamenti economici accessori;
  - al Direttore Generale, ai Responsabili delle Aree di Coordinamento e ai singoli Direttori Centrali, consultati gli Assessori competenti, definire il trattamento economico accessorio e individuare gli obiettivi a cui ricollegarlo, per ciascuno dei Direttori e Responsabili direttamente sottoposti;
  - a ciascun dirigente, consultati gli Assessori competenti, valutare i risultati conseguiti da ciascuno dei propri collaboratori diretti, anche ai fini del riconoscimento delle quote accessorie di retribuzione. La valutazione viene effettuata nell'ambito e secondo le regole previste nel sistema di valutazione delle prestazioni del personale, impostato secondo le linee specificate nell'art. 17.

4. Altri poteri:

- i dirigenti, per il perseguimento degli obiettivi assegnati, esercitano tutti gli altri poteri loro attribuiti dalla legge e specificati negli atti dell'Amministrazione.

**ART. 14 - DIRETTIVE E DISPOSIZIONI AI DIRIGENTI**

1. Il Sindaco e gli Assessori, nell'esercizio delle rispettive competenze, assegnano con direttive ai dirigenti gli obiettivi e le risorse, definiti nel piano esecutivo di gestione secondo le modalità descritte nel successivo art. 15.
2. Il Direttore Generale e i Direttori, nel rispetto degli indirizzi e delle direttive del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati interassessorili), fissano con disposizioni gli ulteriori compiti assegnati ai dirigenti che a loro rispondono, indicando il termine entro cui i compiti devono essere svolti.
3. Le direttive e le disposizioni sono notificate al dirigente in forma scritta e trasmesse in copia al Direttore Generale che ne cura la raccolta.
4. Il dirigente è responsabile del corretto e tempestivo adempimento degli obiettivi e dei compiti indicati. L'inosservanza delle direttive e delle disposizioni può essere causa di revoca dell'incarico dirigenziale, secondo la normativa vigente.

direttamente sottoposti, d'intesa con il proprio superiore diretto.

3. Poteri di valutazione e di incentivazione dei dirigenti e del personale:

- nel rispetto delle modalità stabilite dal CCNL e dalla contrattazione decentrata, spetta:
  - al Sindaco e alla Giunta definire il trattamento economico integrativo del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale;
  - al Direttore Generale, con il parere dei Responsabili delle Aree di Coordinamento e dei Direttori Centrali, definire il piano annuale di utilizzo del fondo per i trattamenti economici accessori;
  - al Direttore Generale, ai Responsabili delle Aree di Coordinamento e ai singoli Direttori Centrali definire il trattamento economico accessorio e individuare gli obiettivi a cui ricollegarlo, per ciascuno dei Direttori e Responsabili direttamente sottoposti;
  - a ciascun dirigente valutare i risultati conseguiti da ciascuno dei propri collaboratori diretti, anche ai fini del riconoscimento delle quote accessorie di retribuzione. La valutazione viene effettuata nell'ambito e secondo le regole previste nel sistema di valutazione delle prestazioni del personale, impostato secondo le linee specificate nell'art. 20;
- i dirigenti pongono in essere le azioni necessarie a potenziare il livello di efficienza della struttura e contrastare i fenomeni di scarsa produttività ed assenteismo, anche esercitando il potere disciplinare;
- i dirigenti, per il perseguimento degli obiettivi assegnati, esercitano tutti gli altri poteri loro attribuiti dalla legge e specificati negli atti dell'Amministrazione.

**ART. 26 - DIRETTIVE E DISPOSIZIONI AI DIRIGENTI**

5. Il Sindaco e gli Assessori, nell'esercizio delle rispettive competenze, assegnano con direttive ai dirigenti gli obiettivi e le risorse, definiti nel piano esecutivo di gestione secondo le modalità descritte nell'art. 16.
6. Il Direttore Generale e i Direttori, nel rispetto degli indirizzi e delle direttive del Sindaco, degli Assessori e della Giunta o di articolazioni della stessa (comitati interassessorili), possono fissare con disposizioni gli ulteriori compiti assegnati ai dirigenti che a loro rispondono, indicando il termine entro cui i compiti devono essere svolti.
7. Le direttive e le disposizioni sono notificate al dirigente in forma scritta e trasmesse in copia al Direttore Generale che ne cura la raccolta.
8. Il dirigente è responsabile del corretto e tempestivo adempimento degli obiettivi e dei compiti assegnati. L'inosservanza delle direttive può determinare ipotesi di

## ART. 15 - SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E BUDGET

1. Il processo di pianificazione e budget é articolato in due momenti:

- elaborazione di un piano triennale, che annualmente viene aggiornato a scorrimento:
  - il Direttore Generale, con il supporto della Direzione preposta alla programmazione e ai controlli, predispose (aggiorna) un piano di attività e progetti per l'attuazione del programma politico del Sindaco e della Giunta a partire da piani settoriali che i singoli Direttori propongono, sulla base degli indirizzi ad essi forniti dagli Assessori competenti. Il Direttore Generale definisce, inoltre, i principali indicatori su cui basare la successiva attività di controllo del raggiungimento dei risultati previsti, e i principali indicatori di riferimento per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo sulle aziende e società partecipate;
  - le attività e i progetti, elaborati a livello "preliminare" con una previsione indicativa delle risorse e della spesa necessarie, vengono valutati sotto il profilo della fattibilità dalle Direzioni competenti in materia di programmazione e controlli, di bilancio e di risorse umane;
  - in sede di Comitato di Direzione il Direttore Generale finalizza l'ipotesi di piano, concordando le scelte che lo rendono operativamente e finanziariamente fattibile;
  - l'ipotesi di piano viene sottoposta dal Direttore Generale al Sindaco e alla Giunta e, con gli opportuni adeguamenti, da questi adottata;
- elaborazione di un programma annuale ("piano esecutivo di gestione"), in coerenza con quanto previsto per il primo anno a venire del piano triennale:
  - ciascun Direttore, con il coinvolgimento delle Unità Organizzative di competenza, sulla base degli indirizzi e delle direttive fornite dagli Assessori interessati, elabora un programma operativo dettagliato, tempificato e valorizzato in termini di risorse necessarie, delle attività previste per erogare i servizi e per attuare i progetti pianificati di propria competenza;
  - il Direttore Generale, per il tramite delle Direzioni preposte alla programmazione e ai controlli, al bilancio e alle risorse umane, verifica la congruenza reciproca dei programmi operativi di Direzione e la fattibilità in termini di risorse (umane, strumentali, logistiche, ecc.) disponibili; elabora eventuali proposte migliorative/alternative; traduce i programmi operativi in ipotesi di bilancio di previsione e di budget di spesa e di investimenti e ne verifica la coerenza con quanto previsto nel piano triennale e la compatibilità con le risorse finanziarie previste; definisce i parametri quantitativi e qualitativi di riferimento su cui basare la successiva attività di controllo direzionale, ivi

responsabilità, secondo la normativa vigente.

inclusi quelli relativi alle aziende e società controllate;

- in sede di Comitato di Direzione il Direttore Generale finalizza l'ipotesi di programma operativo opportunamente tempificato, di budget economico-finanziario (piano esecutivo di gestione), e di bilancio di previsione, concordando le scelte che la rendono operativamente e finanziariamente fattibile;
- l'ipotesi viene sottoposta dal Direttore Generale, al Sindaco e alla Giunta e, con gli opportuni adeguamenti, da questi adottata; il programma così definito diventa la base di riferimento per la valutazione dei dirigenti;
- in corso di esercizio è prevista la possibilità di elaborare una revisione del piano esecutivo di gestione.

#### **ART. 16 - SISTEMA DEI CONTROLLI**

1. Il sistema dei controlli è finalizzato ad evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto agli obiettivi del programma politico, agli standard prefissati, ai piani, ai programmi e ai budget definiti secondo le modalità previste nell'art.15 e ad individuare le contromisure necessarie.
2. Sono individuati tre livelli e tipologie di controllo:
  - il controllo strategico, riguardante lo stato di attuazione degli obiettivi nel rispetto dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, è di competenza del Sindaco e della Giunta, ed è esercitato tramite la Direzione preposta alla programmazione e ai controlli ;
  - il controllo direzionale e operativo riguardante:
    - l'applicazione delle norme e delle procedure e il loro impatto organizzativo;
    - l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione (con riferimento a piani e budgets);
    - lo stato di avanzamento dei progetti del piano di lavoro comunale;
    - la qualità dei prodotti/servizi erogati e la customer satisfaction,
    - è di competenza del Sindaco, della Giunta, del Direttore Generale e dei Direttori ed è svolto per il tramite delle apposite Unità preposte alla programmazione e ai controlli, facendo riferimento in particolare agli indicatori e ai parametri definiti in sede di pianificazione e di programmazione annuale;
  - il controllo strategico e direzionale concernente l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle Aziende e Società controllate e partecipate è di competenza del Sindaco, della Giunta e del Direttore Generale del Comune ed è esercitato per il tramite di Consiglieri incaricati al controllo, nominati dal Sindaco, operanti presso le singole Controllate.
3. Il Sindaco e la Giunta, nella loro attività di verifica e controllo della rispondenza dei

risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, si avvalgono della Direzione preposta alla programmazione e ai controlli, che, ove necessario, può utilizzare il contributo specialistico di esperti esterni.

#### **ART. 17 - VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE DELL'ENTE**

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni, tenuto aggiornato in coerenza con il CCNL e con la contrattazione decentrata, prevede l'illustrazione agli interessati dei criteri in sede preventiva e la facoltà di controdeduzioni, anche in contraddittorio, sulla valutazione espressa.
2. Nell'attività di convalida il Direttore Generale tiene conto, altresì, delle valutazioni espresse dall'Amministrazione.
3. Le valutazioni annuali dei dirigenti vengono raccolte nel fascicolo personale degli interessati e di esse si tiene conto al fine dell'assegnazione o del rinnovo degli incarichi dirigenziali.
4. Per i dirigenti e per il personale non dirigente il risultato della valutazione può determinare una quota variabile della retribuzione accessoria, secondo modalità definite in coerenza con il CCNL e con la contrattazione decentrata.

#### **ART. 18 - INCENTIVAZIONE PER LA PROGETTAZIONE E L'ESECUZIONE DI OPERE E LAVORI**

1. Per l'incentivazione delle attività di pianificazione urbanistica e di progettazione ed esecuzione di opere e lavori, ai sensi e per gli effetti della vigente normativa di legge, si applicano, rispettivamente, le disposizioni riportate nell'appendice n° 2 e nell'appendice 2bis al presente Regolamento.

#### **ART. 19 - DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE COMUNALE**

1. La dotazione organica complessiva del personale comunale, classificata in base ai sistemi di inquadramento contrattuale in vigore, è deliberata dalla Giunta, su proposta del Sindaco, sentito il Direttore Generale.
2. Con frequenza annuale, contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione, viene aggiornato il programma triennale delle assunzioni.
3. Il Direttore Generale definisce le dotazioni organiche delle singole Direzioni, con il supporto della Direzione preposta alla programmazione e ai controlli e della Direzione preposta allo sviluppo organizzativo e al personale in coerenza con il programma di attività e di obiettivi definiti come previsto nell'art.15.
4. La definizione delle dotazioni organiche della Segreteria Generale, del Gabinetto del

#### **ART. 27 - INCENTIVAZIONE PER LA PROGETTAZIONE E L'ESECUZIONE DI OPERE E LAVORI**

Per l'incentivazione delle attività di pianificazione urbanistica e di progettazione ed esecuzione di opere e lavori, ai sensi e per gli effetti della vigente normativa di legge, si applicano, rispettivamente, le disposizioni riportate nell'appendice n° 2 e nell'appendice 2bis al presente Regolamento.

#### **ART. 28 - DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE COMUNALE**

1. La dotazione organica complessiva del personale comunale, classificata in base ai sistemi di inquadramento contrattuale in vigore, è deliberata dalla Giunta, su proposta del Sindaco, sentito il Direttore Generale.
2. Con frequenza annuale, contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione, viene aggiornato il programma triennale delle assunzioni.
3. Il Direttore Generale definisce le dotazioni organiche delle singole Direzioni, con il supporto della Direzione preposta alla programmazione e ai controlli e della Direzione preposta allo sviluppo organizzativo e al personale in coerenza con il programma di attività e di obiettivi definiti come previsto nell'art. 16.
4. La definizione delle dotazioni organiche della Segreteria Generale e del Gabinetto del Sindaco è fatta d'intesa, rispettivamente, con il Segretario Generale ed il Capo di

Sindaco e dell' Ufficio del Difensore Civico è fatta d'intesa, rispettivamente, con il Segretario Generale, il Capo di Gabinetto e il Difensore Civico.

#### **ART. 20 - ACCESSO AGLI IMPIEGHI, SELEZIONI PUBBLICHE E ALTRE PROCEDURE SELETTIVE**

1. La disciplina dell'accesso agli impieghi, delle selezioni pubbliche e delle altre procedure selettive è contenuta nell'Appendice n° 3, parte integrante del presente Regolamento.

#### **ART. 21 - FORMAZIONE DEL PERSONALE**

1. L'Amministrazione promuove e favorisce l'attività di formazione e autoformazione dei dirigenti e del personale tutto, utilizzando professionalità interne ed esterne all'Amministrazione.

#### **ART. 22 - CODICE ETICO**

1. Per tutto quanto attiene al comportamento del personale dipendente si rimanda ai principi ed alle norme del Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, nonché alla vigente normativa comunale .

#### **ART. 23 - SISTEMA DEI COMITATI**

1. E' istituito quale strumento fondamentale di integrazione dell'azione amministrativa un sistema di Comitati così articolato:
  - a livello di Direzione Generale:
    - un Comitato di Direzione, composto dal/i Vice/i Direttore/i Generale/i, dai Responsabili delle Aree di Coordinamento, dai Direttori Centrali e presieduto

Gabinetto.

#### **ART. 29 – PROCEDURE DI MOBILITA' DI PERSONALE**

L'Amministrazione Comunale, per ricoprire posti vacanti in organico, si avvale delle seguenti procedure di mobilità, ai sensi dell'art. 30 del d. lgs 30 marzo 2001, n. 165:

- procedure di mobilità volontaria di dipendenti di altre pubbliche amministrazioni che presentino domanda di trasferimento presso il Comune di Milano, nel rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza e imparzialità.
- procedura di mobilità, nel rispetto dei principi sopraindicati, propedeutica all'espletamento di procedure concorsuali finalizzate alla copertura di posti vacanti in organico.

#### **ART. 30- ACCESSO AGLI IMPIEGHI, SELEZIONI PUBBLICHE E ALTRE PROCEDURE SELETTIVE**

La disciplina dell'accesso agli impieghi, delle selezioni pubbliche e delle altre procedure selettive è contenuta nell'Appendice n° 3, parte integrante del presente Regolamento.

#### **ART. 31 - FORMAZIONE DEL PERSONALE**

L'Amministrazione promuove e favorisce l'attività di formazione e autoformazione dei dirigenti e del personale tutto, utilizzando professionalità interne ed esterne all'Amministrazione.

#### **ART. 32 - CODICE ETICO**

Per tutto quanto attiene al comportamento del personale dipendente si rimanda ai principi ed alle norme del Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, nonché alla vigente normativa comunale .

#### **ART. 33 - SISTEMA DEI COMITATI**

1. E' istituito quale strumento fondamentale di integrazione dell'azione amministrativa un sistema di Comitati così articolato:
  - a livello di Direzione Generale:
    - un Comitato di Direzione, composto dal/i Vice/i Direttore/i Generale/i, dai Responsabili dell'Area di Coordinamento, dai Centrali e presieduto dal Direttore Generale, che si riunisce periodicamente con finalità di

dal Direttore Generale, che si riunisce periodicamente con finalità di coordinamento;

Alle riunioni possono essere invitati il Segretario Generale, i Direttori di Settore/Specialistici e di Progetto per argomenti di specifica competenza;

- a livello di Direzione :
  - un Comitato di Coordinamento per ciascuna Direzione, presieduto dal rispettivo Direttore e composto dai dirigenti interessati, che si riunisce periodicamente con finalità di informazione e coordinamento su tematiche generali e di interesse della specifica Direzione.

#### **ART. 24 - CONFERENZA DEI DIRIGENTI**

1. La conferenza dei dirigenti esercita le funzioni previste dallo statuto, ed è costituita dal Direttore Generale e da tutti i dirigenti.
2. La conferenza è presieduta dal Sindaco o dal Direttore Generale in sua assenza, ed è convocata dal Sindaco sentito il Direttore Generale.
3. Il Segretario Generale, il Capo di Gabinetto, il/i Vice Direttore/i Generale/i ed i Vice Segretari Generali sono componenti di diritto della conferenza.

#### **ART. 25 - COMITATO DEI GARANTI: DISPOSIZIONI PER L'ISTITUZIONE, LA COMPOSIZIONE ED IL FUNZIONAMENTO**

1. Il Comitato dei Garanti esercita le funzioni ad esso assegnate dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro.
2. Per l'istituzione, la composizione ed il funzionamento del Comitato dei Garanti si applica la disciplina riportata nell'"Appendice n° 1 al Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano".

### **TITOLO QUARTO - ORDINAMENTO DELLA DIRIGENZA**

#### **ART. 26 - QUALIFICA DIRIGENZIALE**

1. La qualifica di dirigente è unica. I dirigenti si differenziano tra loro esclusivamente per l'incarico attribuito.

coordinamento.

Alle riunioni possono essere invitati il Segretario Generale, i Direttori di Settore/Specialistici e di Progetto per argomenti di specifica competenza;

- a livello di Direzione :
  - un Comitato di Coordinamento per ciascuna Direzione, presieduto dal rispettivo Direttore e composto dai dirigenti interessati, che si riunisce periodicamente con finalità di informazione e coordinamento su tematiche generali e di interesse della specifica Direzione.

#### **ART. 34 - CONFERENZA DEI DIRIGENTI**

1. La conferenza dei dirigenti esercita le funzioni previste dallo statuto, ed è costituita dal Direttore Generale e da tutti i dirigenti.
2. La conferenza è presieduta dal Sindaco o dal Direttore Generale in sua assenza, ed è convocata dal Sindaco sentito il Direttore Generale.
3. Il Segretario Generale, il Capo di Gabinetto, il/i Vice Direttore/i Generale/i ed i Vice Segretari Generali sono componenti di diritto della conferenza.

#### **ART. 35 - COMITATO DEI GARANTI: DISPOSIZIONI PER L'ISTITUZIONE, LA COMPOSIZIONE ED IL FUNZIONAMENTO**

1. Il Comitato dei Garanti esercita le funzioni ad esso assegnate dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro.
2. Per l'istituzione, la composizione ed il funzionamento del Comitato dei Garanti si applica la disciplina riportata nell'"Appendice n° 1 al Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano".

### **TITOLO QUINTO - ORDINAMENTO DELLA DIRIGENZA**

#### **ART. 36 - QUALIFICA DIRIGENZIALE**

1. La qualifica di dirigente è unica. I dirigenti si differenziano tra loro esclusivamente per l'incarico attribuito.
2. Con delibera della Giunta, su proposta del Direttore Generale è definita la graduazione delle posizioni dirigenziali, determinata in base alla complessità dei ruoli e all'influenza sui risultati complessivi dell'Ente. Tale graduazione, valida ai fini

2. Con delibera della Giunta, su proposta del Direttore Generale è definita la graduazione delle posizioni dirigenziali, determinata in base alla complessità dei ruoli e all'influenza sui risultati complessivi dell'Ente. Tale graduazione, valida ai fini del trattamento economico, viene aggiornata in occasione di ogni revisione organizzativa che incida in modo significativo sui parametri di graduazione.
3. I requisiti e le modalità di accesso alla qualifica dirigenziale con contratto a tempo indeterminato sono disciplinati dalla legge. Il trattamento giuridico ed economico, principale ed accessorio, sono stabiliti dal CCNL e dalla contrattazione decentrata.
4. I requisiti e le modalità per il conferimento di incarichi dirigenziali e di alta specializzazione con contratto a tempo determinato sono disciplinati dal successivo art.27.

#### **ART. 27 - INCARICHI DIRIGENZIALI E DI ALTA SPECIALIZZAZIONE A SOGGETTI ESTERNI**

1. La Giunta Comunale autorizza il conferimento di incarichi dirigenziali e di alta specializzazione con contratto a tempo determinato a soggetti esterni all'Amministrazione Comunale di particolare e comprovata qualificazione professionale, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati o aziende pubbliche e private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e/o scientifica desumibile dalla formazione universitaria e post-universitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete e qualificate esperienze di lavoro, che possano sopperire alla mancanza di formazione universitaria, o provenienti dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato.
2. Tali contratti possono anche essere stipulati al di fuori della dotazione organica, purché in misura non superiore al 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva, e non possono avere durata superiore a quella del mandato elettivo del Sindaco.
3. Il trattamento economico, equivalente a quello previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali e decentrati dei dipendenti degli enti locali, può essere integrato dalla Giunta comunale, con provvedimento motivato, da una indennità ad personam, commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale, anche in considerazione della temporaneità del rapporto e delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali. L'indennità è comprensiva delle quote accessorie della retribuzione ed è collegata per una parte determinata ai risultati dell'attività prestata.
4. La ricerca dei candidati esterni a cui conferire incarichi dirigenziali e di alta

del trattamento economico, viene aggiornata in occasione di ogni revisione organizzativa che incida in modo significativo sui parametri di graduazione.

3. I requisiti e le modalità di accesso alla qualifica dirigenziale con contratto a tempo indeterminato sono disciplinati dalla legge. Il trattamento giuridico ed economico, principale ed accessorio, sono stabiliti dalla legge, dal CCNL e dalla contrattazione decentrata.
4. I requisiti e le modalità per il conferimento di incarichi dirigenziali e di alta specializzazione con contratto a tempo determinato sono disciplinati dal successivo art. 39.

specializzazione può avvenire per scelta del Sindaco mediante un avviso al pubblico ovvero mediante una ricerca diretta che può anche essere affidata a terzi qualificati con apposito incarico.

#### **ART. 28 - CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI**

1. Spetta al Sindaco, consultati gli Assessori competenti, su proposta del Direttore Generale, l'attribuzione della responsabilità delle Aree di Coordinamento, delle Direzioni Centrali, delle Direzioni di Settore/Specialistica, delle Direzioni di Progetto e di qualsiasi posizione dirigenziale, nelle forme e nei limiti di quanto stabilito dalle leggi, dai regolamenti e dallo Statuto del Comune di Milano.
2. Il Direttore Generale nel formulare la proposta al Sindaco, si confronta con gli Assessori e ne riferisce il parere.
3. La responsabilità di una Direzione di Progetto può essere conferita al Direttore di Settore maggiormente coinvolto nel progetto stesso.
4. Spetta analogamente al Sindaco, su proposta del Segretario Generale d'intesa con il Direttore Generale, l'attribuzione della responsabilità di Vice Segretario Generale.
5. Per il conferimento di ciascun incarico dirigenziale e per il passaggio ad incarichi dirigenziali diversi si tiene conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, delle attitudini e della capacità professionale del singolo dirigente, anche in relazione ai risultati conseguiti in precedenza, applicando di norma il criterio della rotazione degli incarichi.
6. L'incarico di Vice Segretario Generale può essere conferito a dirigenti in possesso dei requisiti previsti per l'accesso al concorso propedeutico all'ammissione al corso per l'iscrizione all'Albo dei Segretari Comunali e Provinciali.
7. Ai dirigenti ai quali non sia affidata la titolarità di uffici dirigenziali possono essere conferite funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specifici previsti dall'ordinamento.
8. E' facoltà del Sindaco conferire incarichi dirigenziali a dipendenti del Comune di Milano a tempo indeterminato, con almeno 5 anni di servizio in categoria giuridica D, che, per il periodo di durata dell'incarico sono collocati in aspettativa senza assegni, con riconoscimento dell'anzianità di servizio, in recepimento di quanto previsto dall'art.19, comma 6 del d.lgs.165/2001. Il conferimento dell'incarico è autorizzato dalla Giunta comunale in conformità a quanto previsto dall'art.27.
9. E' facoltà dell'Amministrazione collocare i propri dipendenti, che accettano proposte di assunzione a tempo determinato in posizioni dirigenziali presso altre Pubbliche Amministrazioni, in aspettativa senza assegni, con il riconoscimento dell'anzianità di

#### **ART. 37 - CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI**

1. Spetta al Sindaco, su proposta del Direttore Generale, l'attribuzione della responsabilità delle Aree di Coordinamento, delle Direzioni Centrali, delle Direzioni di Settore/Specialistica, delle Direzioni di Progetto e di qualsiasi posizione dirigenziale, nelle forme e nei limiti di quanto stabilito dalle leggi, dai regolamenti e dallo Statuto del Comune di Milano.
2. Spetta analogamente al Sindaco, su proposta del Segretario Generale d'intesa con il Direttore Generale, l'attribuzione della responsabilità di Vice Segretario Generale.
3. Per il conferimento di ciascun incarico dirigenziale e per il passaggio ad incarichi dirigenziali diversi si tiene conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, delle attitudini e della capacità professionale del singolo dirigente, anche in relazione ai risultati conseguiti in precedenza.
4. L'incarico di Vice Segretario Generale può essere conferito a dirigenti in possesso dei requisiti previsti per l'accesso al concorso propedeutico all'ammissione al corso per l'iscrizione all'Albo dei Segretari Comunali e Provinciali.
5. Ai dirigenti ai quali non sia affidata la titolarità di uffici dirigenziali possono essere conferite funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specifici previsti dall'ordinamento.
6. E' facoltà del Sindaco conferire incarichi dirigenziali a dipendenti del Comune di Milano a tempo indeterminato, con almeno 5 anni di servizio in categoria giuridica D, che, per il periodo di durata dell'incarico sono collocati in aspettativa senza assegni, con riconoscimento dell'anzianità di servizio, in recepimento di quanto previsto dall'art.20, comma 6 del d.lgs.165/2001. Il conferimento dell'incarico avviene nei limiti e secondo le modalità previste dai commi 2, 3 e 4 dell'art. 39.
7. E' facoltà dell'Amministrazione collocare i propri dipendenti, che accettano proposte di assunzione a tempo determinato in posizioni dirigenziali presso altre Pubbliche Amministrazioni, in aspettativa senza assegni, con il riconoscimento dell'anzianità di servizio, per il periodo di durata dell'incarico.
8. Gli incarichi dirigenziali sono conferiti a tempo determinato e la loro durata è, di norma, non inferiore a due anni e non superiore a cinque; possono essere conferiti per una durata inferiore ai due anni in presenza di specifiche esigenze da motivare nel provvedimento di conferimento dell'incarico, nonché negli altri casi previsti dalla legge.

servizio, per il periodo di durata dell'incarico.

10. Tutti gli incarichi dirigenziali sono conferiti a tempo determinato e, di norma, la loro durata non può superare il mandato amministrativo del Sindaco.
11. Gli incarichi dirigenziali possono essere revocati dal Sindaco prima della scadenza, consultati gli Assessori competenti, ovvero su richiesta motivata degli stessi o del Direttore Generale, in caso di riorganizzazione dell'Amministrazione o di opportunità di rotazione, ovvero per incompatibilità ambientale o per responsabilità dirigenziale e in tutti i casi previsti dalla legge e dal CCNL.
12. La revoca può comportare la perdita del trattamento economico accessorio nei casi previsti dal CCNL e dalla contrattazione decentrata.
13. I provvedimenti di conferimento e di revoca degli incarichi dirigenziali sono depositati e conservati presso gli uffici della Direzione Generale.

#### **ART. 28 BIS - MOBILITA' TRA PUBBLICO E PRIVATO DEI DIRIGENTI**

1. In deroga alle disposizioni dell'art. 60 del D.P.R. 10 gennaio 1957 n. 3, i dirigenti del Comune possono, a domanda, essere collocati in aspettativa senza assegni, con il riconoscimento dell'anzianità di servizio, per lo svolgimento di attività o incarichi presso soggetti e organismi, pubblici o privati, anche operanti in sede internazionale.
2. Il periodo di collocamento in aspettativa non può superare i cinque anni e, comunque, la durata del contratto individuale di lavoro sottoscritto con l'Amministrazione comunale.
3. Il numero dei dirigenti collocati in aspettativa dovrà essere contenuto nel limite massimo del 5% della dotazione organica della dirigenza.
4. L'aspettativa per lo svolgimento di attività o incarichi presso soggetti o organismi, pubblici o privati, non può essere disposta in favore di dirigenti che:
  - a) nei due anni precedenti, siano stati addetti a funzioni di vigilanza, di controllo, ovvero, nel medesimo periodo di tempo, hanno stipulato contratti o formulato

9. Alla scadenza del mandato elettorale del Sindaco gli incarichi dirigenziali, conferiti sia ai dirigenti con contratto a tempo indeterminato che ai dirigenti con contratto a tempo determinato, sono prorogati di quattro mesi al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa. Durante il periodo di proroga, è facoltà dell'Amministrazione revocare in qualunque momento i predetti incarichi.
10. Gli incarichi dirigenziali possono essere revocati nei casi di responsabilità dirigenziale e in tutti gli altri casi previsti dalla legge e dal CCNL, nonché per incompatibilità ambientale qualora si verificano situazioni che, pur afferenti alla sfera soggettiva del dirigente, producano conseguenze sugli assetti organizzativi della Direzione/Settore di assegnazione, valutabili in maniera oggettiva.
11. Alla scadenza naturale di un incarico dirigenziale ovvero a quella conseguente a processi di riorganizzazione, al dirigente può essere conferito, previa comunicazione ed anche in assenza di valutazione negativa, altro incarico dirigenziale, anche di valore economico inferiore,
12. I provvedimenti di conferimento e di revoca degli incarichi dirigenziali sono depositati e conservati presso gli uffici della Direzione Generale.

#### **ART. 38 - MOBILITA' TRA PUBBLICO E PRIVATO DEI DIRIGENTI**

1. In deroga alle disposizioni dell'art. 60 del D.P.R. 10 gennaio 1957 n. 3, i dirigenti del Comune, a domanda, sono collocati, salvo motivato diniego dell'Amministrazione in ordine alle proprie preminenti esigenze organizzative, in aspettativa senza assegni, con il riconoscimento dell'anzianità di servizio, per lo svolgimento di attività o incarichi presso soggetti e organismi, pubblici o privati, anche operanti in sede internazionale.
2. Il periodo di collocamento in aspettativa non può superare i cinque anni e, comunque, la durata del contratto individuale di lavoro sottoscritto con l'Amministrazione comunale.
3. Il numero dei dirigenti collocati in aspettativa dovrà essere contenuto nel limite massimo del 5% della dotazione organica della dirigenza.
4. L'aspettativa per lo svolgimento di attività o incarichi presso soggetti o organismi, pubblici o privati, non può essere disposta in favore di dirigenti che:
  - a) nei due anni precedenti, siano stati addetti a funzioni di vigilanza, di controllo, ovvero, nel medesimo periodo di tempo, hanno stipulato contratti o formulato pareri o avvisi su contratti o concesso autorizzazioni a favore di soggetti presso i

pareri o avvisi su contratti o concesso autorizzazioni a favore di soggetti presso i quali intendono svolgere l'attività. Ove l'attività che si intende svolgere sia presso un'impresa, il divieto si estende anche al caso in cui le predette attività istituzionali abbaino interessato imprese che, anche indirettamente, la controllano o ne sono controllate, ai sensi dell'art. 2359 del codice civile;

- b) intendono svolgere attività in organismi e imprese private che, per la loro natura o la loro attività, in relazione alle funzioni precedentemente esercitate, possa cagionare nocumento all'immagine dell'Amministrazione o comprometterne il normale funzionamento o l'imparzialità.
5. Il dirigente non può, nei successivi due anni, ricoprire incarichi che comportino l'esercizio delle funzioni individuate alla lettera a) del comma 4.
  6. E' facoltà dell'Amministrazione, effettuate le necessarie verifiche e compatibilmente con le proprie esigenze organizzative, accogliere la richiesta di cui al comma 1 del presente articolo.
  7. Sulla base di appositi protocolli d'intesa e per singoli progetti di interesse specifico dell'Amministrazione, il Comune può assegnare, temporaneamente e con il consenso dell'interessato, il proprio personale ad altre pubbliche amministrazioni o imprese private. I protocolli d'intesa disciplinano le funzioni, le modalità di inserimento, l'onere per la corresponsione del trattamento economico da porre a carico delle imprese destinatarie; in caso di assegnazione ad imprese private, i protocolli possono prevedere l'eventuale attribuzione di un compenso aggiuntivo, con onere a carico della medesima impresa.

quali intendono svolgere l'attività. Ove l'attività che si intende svolgere sia presso un'impresa, il divieto si estende anche al caso in cui le predette attività istituzionali abbaino interessato imprese che, anche indirettamente, la controllano o ne sono controllate, ai sensi dell'art. 2359 del codice civile;

- b) intendono svolgere attività in organismi e imprese private che, per la loro natura o la loro attività, in relazione alle funzioni precedentemente esercitate, possa cagionare nocumento all'immagine dell'Amministrazione o comprometterne il normale funzionamento o l'imparzialità.
5. Il dirigente non può, nei successivi due anni, ricoprire incarichi che comportino l'esercizio delle funzioni individuate alla lettera a) del comma 4.
  6. E' facoltà dell'Amministrazione, effettuate le necessarie verifiche e compatibilmente con le proprie esigenze organizzative, respingere la richiesta di cui al comma 1 del presente articolo.
  7. Sulla base di appositi protocolli d'intesa e per singoli progetti di interesse specifico dell'Amministrazione, il Comune può assegnare, temporaneamente e con il consenso dell'interessato, il proprio personale ad altre pubbliche amministrazioni o imprese private. I protocolli d'intesa disciplinano le funzioni, le modalità di inserimento, l'onere per la corresponsione del trattamento economico da porre a carico delle imprese destinatarie; in caso di assegnazione ad imprese private, i protocolli possono prevedere l'eventuale attribuzione di un compenso aggiuntivo, con onere a carico della medesima impresa.

#### **ART. 39 - INCARICHI DIRIGENZIALI E DI ALTA SPECIALIZZAZIONE A SOGGETTI ESTERNI**

1. L'Amministrazione può conferire, fornendone esplicita motivazione, incarichi dirigenziali e di alta specializzazione con contratto a tempo determinato a soggetti esterni all'Amministrazione Comunale di particolare e comprovata qualificazione professionale, non rinvenibile nell'Amministrazione, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati o aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e/o scientifica desumibile dalla formazione universitaria e post-universitaria, da pubblicazioni scientifiche e da concrete e qualificate esperienze di lavoro, o provenienti dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato.
2. I contratti per l'assunzione di soggetti esterni all'Amministrazione quali dirigenti sono stipulati in misura non superiore all'8% del totale della dotazione organica della dirigenza, con durata correlata al mandato del Sindaco, salvo eventuale proroga in coerenza con la previsione dell'art. 37, comma 9. Nel periodo di proroga è facoltà

dell'Amministrazione revocare gli incarichi dirigenziali conferiti ai predetti dirigenti, con un preavviso di almeno 15 giorni, con conseguente risoluzione automatica del contratto di lavoro subordinato a tempo determinato. I dirigenti possono, nel predetto periodo, dimettersi, con un preavviso di almeno 15 giorni.

3. Per attività e progetti correlati ad esigenze particolari e temporanee, possono, altresì, essere stipulati contratti per l'assunzione di soggetti esterni, con incarichi dirigenziali o di alta specializzazione, al di fuori della dotazione organica, in misura non superiore al 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva, quest'ultima limitata alle posizioni organizzative e alte professionalità. La durata di tali incarichi ed i relativi contratti è correlata alla completa realizzazione dell'attività/progetto assegnato e comunque non può essere superiore a quella del mandato del Sindaco.
4. Il trattamento economico, equivalente a quello previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali e decentrati dei dipendenti degli enti locali, può essere integrato dalla Giunta comunale, con provvedimento motivato, da una indennità ad personam, commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale, anche in considerazione della temporaneità del rapporto e delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali. L'indennità è comprensiva delle quote accessorie della retribuzione ed è collegata per una parte determinata ai risultati dell'attività prestata.
5. La ricerca dei candidati esterni a cui conferire incarichi dirigenziali e di alta specializzazione avviene nel rispetto dei criteri di pubblicità e trasparenza previsti dalla legislazione.

#### **ART. 29 - RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE: EFFETTI DEGLI ACCERTAMENTI NEGATIVI**

1. La responsabilità dirigenziale ricorre nei seguenti casi:
  - a) mancato raggiungimento degli obiettivi
  - b) valutazione negativa delle prestazioni
  - c) inosservanza delle direttive generali del Sindaco, della Giunta, degli Assessori di riferimento, dei Dirigenti sovraordinati.
2. Le ipotesi di cui ai punti a) e b) vengono accertate all'esito dell'annuale ed ordinaria procedura di valutazione, secondo le metodologie in uso presso l'Ente, fatta salva l'anticipata conclusione del procedimento di valutazione qualora si verifichi, prima della scadenza annuale, il rischio grave di un risultato negativo.
3. Nei casi indicati al comma 1, l'Amministrazione contesta, in forma scritta, al dirigente interessato, i fatti addebitati, esplicitandone motivi.

#### **ART. 40 - RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE: EFFETTI DEGLI ACCERTAMENTI NEGATIVI**

1. La responsabilità dirigenziale ricorre nei seguenti casi:
  - a) mancato raggiungimento degli obiettivi
  - b) inosservanza, imputabile al dirigente, delle direttive generali del Sindaco, della Giunta, degli Assessori di riferimento, dei Dirigenti sovraordinati
  - c) valutazione negativa delle prestazioni  
colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato, degli standard quantitativi - qualitativi stabiliti dall'Amministrazione con riferimento al processo di misurazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.
2. Nei casi in cui l'Amministrazione ritenga accertate le ipotesi di responsabilità dirigenziale previste ai punti a), b) e c), ad essa conseguono, in relazione alla gravità

4. Il dirigente viene convocato, non prima che siano trascorsi 5 giorni dal ricevimento della contestazione, per essere sentito a sua difesa. Il dirigente può farsi assistere, nel contraddittorio, da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.
5. Il contraddittorio, di norma, si esaurisce in una sola seduta, al termine della quale viene redatto un verbale nel quale si riportano le posizioni dell'Amministrazione e del dirigente.
6. Nei casi in cui l'Amministrazione ritenga accertata la responsabilità dirigenziale, ad essa può far conseguire, in relazione alla gravità dei casi, anche in via cumulativa, i seguenti effetti:
  - l'esclusione totale dalla retribuzione di risultato;
  - la revoca dell'incarico dirigenziale e l'attribuzione di una diversa posizione dirigenziale, anche di fascia inferiore;
  - riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato eventualmente conferito, con contratto a termine, un incarico dirigenziale;
  - il recesso dal rapporto di lavoro.
7. I provvedimenti, sopra indicati, sono adottati previo conforme parere del Comitato dei Garanti, secondo quanto previsto dalle norme legislative e contrattuali.

dei casi, anche in via cumulativa, i seguenti effetti:

- decurtazione fino all'esclusione totale dalla retribuzione di risultato;
  - non conferma dell'incarico precedentemente assegnato, salvo diversa valutazione motivata dell'Amministrazione.
3. Nei casi di maggior gravità e limitatamente alle ipotesi di cui ai punti a) e b), l'Amministrazione può far conseguire:
    - la revoca dell'incarico dirigenziale e l'attribuzione di una diversa posizione dirigenziale, anche di fascia inferiore ovvero la riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato eventualmente conferito, con contratto a termine, un incarico dirigenziale;
    - il recesso dal rapporto di lavoro.
  4. Nei casi in cui l'Amministrazione ritenga accertata la responsabilità dirigenziale nella ipotesi prevista al punto d), potrà essere ridotta la retribuzione di risultato fino all'80%.
  5. Le ipotesi di cui ai punti a) e c) vengono accertate all'esito dell'annuale ed ordinaria procedura di valutazione, secondo le metodologie in uso presso l'Ente, fatta salva l'anticipata conclusione del procedimento di valutazione qualora si verifichi, prima della scadenza annuale, il rischio grave di un risultato negativo.
  6. Nei casi indicati al comma 1, l'Amministrazione contesta, in forma scritta, al dirigente interessato, i fatti addebitati, esplicitandone i motivi.
  7. Il dirigente viene convocato, non prima che siano trascorsi 10 giorni dal ricevimento della contestazione, per essere sentito a sua difesa. Il dirigente può farsi assistere, nel contraddittorio, da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.
  8. Il contraddittorio, di norma, si esaurisce in una sola seduta, al termine della quale viene redatto un verbale nel quale si riportano le posizioni dell'Amministrazione e del dirigente.
  9. I provvedimenti, sopra indicati, sono adottati sentito il Comitato dei Garanti, secondo quanto previsto dalle norme legislative e contrattuali.

#### **ART. 41 – RESPONSABILITÀ DISCIPLINARE**

1. La responsabilità disciplinare attiene alla violazione degli obblighi di comportamento secondo i principi e le modalità di cui alla legislazione ed alla contrattazione

collettiva nazionale e resta distinta dalla responsabilità dirigenziale, disciplinata dal precedente art. 40.

2. La tipologia delle infrazioni, il procedimento disciplinare e le relative sanzioni sono disciplinate dalla legislazione vigente e dai contratti collettivi.
3. L'Amministrazione provvede alla pubblicazione sul proprio sito istituzionale del codice disciplinare recante l'indicazione delle infrazioni e delle relative sanzioni; tale pubblicazione equivale a tutti gli effetti alla sua affissione all'ingresso della sede di lavoro.

#### **ART. 30 - REVOCA CAUTELARE DELL'INCARICO DIRIGENZIALE**

1. Nel caso in cui si verificano situazioni gravi, idonee ad integrare responsabilità dirigenziale o disciplinare, per le quali si richieda un intervento urgente ovvero che rendano immediatamente incompatibile la permanenza del dirigente nella posizione dirigenziale ricoperta, il Sindaco può assegnare temporaneamente lo stesso dirigente ad altro incarico, senza pregiudizio per il trattamento economico, anche prima della contestazione degli specifici addebiti.
2. Tale provvedimento perde efficacia qualora non venga formalizzata la contestazione degli addebiti entro il termine di 6 mesi dall'affidamento del nuovo incarico e, in ogni caso, alla conclusione del procedimento di accertamento della responsabilità.
3. Le disposizioni del presente articolo, riguardanti provvedimenti adottati in via cautelare in quanto gravi ed urgenti, costituiscono deroga alle norme relative alla durata degli incarichi dirigenziali, anche con riferimento all'incarico conferito per ricoprire la posizione rimasta scoperta a seguito della revoca di cui al primo comma.

#### **ART. 31 - COLLABORAZIONI ESTERNE DI ALTO CONTENUTO DI PROFESSIONALITA'**

1. L'Amministrazione può affidare, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, incarichi individuali a soggetti esterni sulla base dei seguenti presupposti, limiti, criteri e modalità.
2. L'affidamento di incarichi individuali avviene in conformità a quanto previsto dall'art. 3, commi 55 e 56, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.
3. Gli incarichi devono essere conferiti sulla base dei seguenti presupposti:
  - che sia stata preventivamente accertata l'impossibilità di utilizzare risorse umane interne;
  - che l'oggetto della prestazione corrisponda alle competenze attribuite dall'Ordinamento del Comune;

#### **ART. 42 - ASSEGNAZIONE TEMPORANEA IN VIA CAUTELARE AD ALTRO INCARICO DIRIGENZIALE**

1. Nel caso in cui si verificano situazioni gravi, idonee ad integrare responsabilità dirigenziale o disciplinare, per le quali si richieda un intervento urgente ovvero che rendano immediatamente incompatibile la permanenza del dirigente nella posizione dirigenziale ricoperta, il Sindaco può assegnare temporaneamente lo stesso dirigente ad altro incarico, senza pregiudizio per il trattamento economico, anche prima della contestazione degli specifici addebiti.
2. Tale provvedimento perde efficacia qualora non venga formalizzata la contestazione degli addebiti in ogni caso, alla conclusione del procedimento di accertamento della responsabilità.
3. Le disposizioni del presente articolo, riguardanti provvedimenti adottati in via cautelare in circostanze gravi ed urgenti, costituiscono deroga alle norme relative alla durata degli incarichi dirigenziali e riguardano anche l'incarico conferito per ricoprire la posizione rimasta scoperta.

#### **ART. 43 - COLLABORAZIONI ESTERNE DI ALTO CONTENUTO DI PROFESSIONALITA'**

1. L'Amministrazione può affidare, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, incarichi individuali a soggetti esterni sulla base dei seguenti presupposti, limiti, criteri e modalità.
2. L'affidamento di incarichi individuali avviene in conformità a quanto previsto dalla vigente normativa in materia.
3. Gli incarichi devono essere conferiti sulla base dei seguenti presupposti:
  - che sia stata preventivamente accertata l'impossibilità di utilizzare risorse umane interne;

- che l'oggetto della prestazione sia funzionale al perseguimento di progetti e obiettivi specifici determinati;
  - che l'oggetto della prestazione deve risultare coerente con le esigenze di funzionalità dell'Amministrazione.
4. Gli incarichi possono essere conferiti ad esperti di elevata qualificazione la cui competenza deve essere comprovata, mediante il possesso di Laurea Specialistica/Magistrale ovvero, diploma di Laurea conseguito con il vecchio ordinamento universitario. Si può prescindere da tale requisito solo in caso di stipulazione di contratti di collaborazione di natura occasionale o coordinata e continuativa per attività che debbano essere svolte da professionisti iscritti in ordini o albi o con soggetti che operino nel campo dell'arte, dello spettacolo, dei mestieri artigianali o dell'attività informatica nonché a supporto dell'attività didattica e di ricerca per i servizi di orientamento, compreso il collocamento, ferma restando la necessità di accertare la maturata esperienza nel settore.
  5. L'individuazione del soggetto esterno avviene, di norma, nell'ambito di una procedura comparativa ed in relazione all'oggetto della prestazione.
  6. Il provvedimento di incarico è corredato da una convenzione nella quale devono individuarsi:
    - progetti o obiettivi specifici determinati;
    - il luogo e la durata della prestazione, che deve essere di natura temporanea;
    - il corrispettivo;
    - le modalità di espletamento della collaborazione;
    - la possibilità di utilizzo da parte del collaboratore di risorse strumentali dell'ente.
  7. L'incarico funzionale allo svolgimento di attività gestionali è conferito dal Direttore dell'unità organizzativa interessata d'intesa con il Direttore sovraordinato.
  8. Il provvedimento, completo di indicazione del soggetto percettore, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato, è pubblicato sul sito web dell'Amministrazione.
  9. Il tetto massimo di spesa annua per incarichi di collaborazione è fissato nel bilancio di previsione annuale, entro i limiti fissati dalla vigente normativa.

#### ART. 32 - INCOMPATIBILITA'

Oltre ai casi di incompatibilità previsti da specifiche disposizioni di legge, gli incarichi previsti dagli articoli 27, 28 e 31 non possono essere conferiti a conviventi, parenti od affini – sino al terzo grado – del Sindaco, degli Assessori, del Presidente del Consiglio Comunale, dei Consiglieri Comunali, dei Presidenti dei Consigli di Zona, del Segretario Generale, del

- che l'oggetto della prestazione corrisponda alle competenze attribuite dall'Ordinamento del Comune;
  - che l'oggetto della prestazione sia funzionale al perseguimento di progetti e obiettivi specifici determinati;
  - che l'oggetto della prestazione deve risultare coerente con le esigenze di funzionalità dell'Amministrazione.
4. Gli incarichi possono essere conferiti ad esperti di elevata qualificazione la cui competenza deve essere comprovata, mediante il possesso di Laurea Specialistica/Magistrale ovvero, diploma di Laurea conseguito con il vecchio ordinamento universitario. Si può prescindere da tale requisito solo in caso di stipulazione di contratti di collaborazione di natura occasionale o coordinata e continuativa per attività che debbano essere svolte da professionisti iscritti in ordini o albi o con soggetti che operino nel campo dell'arte, dello spettacolo, dei mestieri artigianali o dell'attività informatica nonché a supporto dell'attività didattica e di ricerca per i servizi di orientamento, compreso il collocamento, ferma restando la necessità di accertare la maturata esperienza nel settore.
  5. L'individuazione del soggetto esterno avviene, di norma, nell'ambito di una procedura comparativa ed in relazione all'oggetto della prestazione.
  6. Il provvedimento di incarico è corredato da una convenzione nella quale devono individuarsi:
    - progetti o obiettivi specifici determinati;
    - il luogo e la durata della prestazione, che deve essere di natura temporanea;
    - il corrispettivo;
    - le modalità di espletamento della collaborazione;
    - la possibilità di utilizzo da parte del collaboratore di risorse strumentali dell'ente.
  7. L'incarico funzionale allo svolgimento di attività gestionali è conferito dal Direttore dell'unità organizzativa interessata d'intesa con il Direttore sovraordinato.
  8. Il provvedimento, completo di indicazione del soggetto percettore, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato, è pubblicato sul sito web dell'Amministrazione.
  9. Il tetto massimo di spesa annua per incarichi di collaborazione è fissato nel bilancio di previsione annuale, entro i limiti fissati dalla vigente normativa.

#### ART. 44 - INCOMPATIBILITA'

Oltre ai casi di incompatibilità previsti da specifiche disposizioni di legge, gli incarichi previsti dagli articoli 39 e 43 non possono essere conferiti a conviventi, parenti od affini –

Direttore Generale e dei Dirigenti del Comune di Milano.

sino al terzo grado – del Sindaco, degli Assessori, del Presidente del Consiglio Comunale, dei Consiglieri Comunali, dei Presidenti dei Consigli di Zona, del Segretario Generale, del Direttore Generale e dei Dirigenti del Comune di Milano.

#### **TITOLO QUINTO - ORGANIGRAMMA E COMPETENZE - DISPOSIZIONI FINALI**

##### **ART. 33 - ORGANIGRAMMA MACRO E COMPETENZE DELLE UNITA' DI MASSIMO LIVELLO**

1. La macrostruttura è rappresentata mediante: l'organigramma di cui all'allegata tabella 1. Le competenze di ciascuna delle Unità che la compongono sono indicate nella tabella 2, anch'essa allegata.

##### **ART. 34 - ABROGAZIONI**

1. E' abrogata ogni disposizione contenuta in altri regolamenti comunali in contrasto con il presente regolamento.
2. E', inoltre, abrogato il Regolamento per l'attribuzione degli incarichi e delle collaborazioni a personale esterno.

#### **TITOLO SESTO - ORGANIGRAMMA E COMPETENZE - DISPOSIZIONI FINALI**

##### **ART. 45 - ORGANIGRAMMA MACRO E COMPETENZE DELLE UNITA' DI MASSIMO LIVELLO**

La macrostruttura è rappresentata mediante: l'organigramma di cui all'allegata tabella 1. Le competenze di ciascuna delle Unità che la compongono, nonchè i Settori a queste assegnati sono indicati nella tabella 2, anch'essa allegata.

##### **ART. 46 - ABROGAZIONI**

1. E' abrogata ogni disposizione contenuta in altri regolamenti comunali in contrasto con il presente regolamento.
2. E', inoltre, abrogato il Regolamento per l'attribuzione degli incarichi e delle collaborazioni a personale esterno.

Milano



Comune  
di Milano

ALLEGATO N. 2  
Deliberazione G. C. P.G. 304261/2011

IL DIRETTORE GENERALE  
Ing. Antonio Acerbo

**COMUNE DI MILANO**

**STRATEGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

# INDICE

## 1° PARTE

1. INTRODUZIONE
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
  - 2.1. GLI AMBITI
  - 2.2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI
  - 2.3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
  - 3.1. GLI AMBITI
  - 3.2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
  - 3.3. GLI STRUMENTI PREMIANTI
4. MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
  - 4.1. PERSONALE DIRIGENTE
  - 4.2. PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA / ALTA PROFESSIONALITA'
  - 4.3. PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D
5. TRASPARENZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE
7. RENDICONTAZIONE

## 2° PARTE

### ALLEGATI:

1. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL COMUNE DI MILANO
2. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DEL COMUNE DI MILANO
3. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D DEL COMUNE DI MILANO
4. TEMPI DEL PROCESSO DI PLANIFICAZIONE/VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

## 1 INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", di seguito detto "Decreto", ha introdotto una significativa revisione della disciplina del lavoro nell'ambito del pubblico impiego.

Tale riforma prevede disposizioni valesvoli anche per gli Enti Locali tenendo in debito conto, ed espressamente tutelandone, l'autonomia ad essi attribuita dall'art. 114, commi 1 e 2 della Carta Costituzionale.

I provvedimenti citati introducono il concetto di *performance*, *performance organizzativa* e *performance individuale*, sostituendo definitivamente, per queste ultime, i concetti di *produttività individuale e collettiva* previsti nella previgente normativa legislativa e contrattuale.

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

La *Performance organizzativa* è il risultato che un'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

La *Performance individuale* è il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance organizzativa* ed *individuale* e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance" ed assegnano le funzioni di misurazione e valutazione della performance ad apposito organismo denominato "Organismo Indipendente di Valutazione", di seguito denominato "O.I.V."

Con riguardo alla *performance organizzativa*, l'art. 45 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b) del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Con riguardo alla *performance individuale* l'articolo 9 del Decreto, distingue la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità dalla valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è 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"
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi".

Il Decreto prevede l'attivazione di un *Ciclo generale della performance*, al fine di consentire alle Amministrazioni pubbliche di organizzare le proprie attività in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi.

Il *Ciclo della performance* si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa 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 e ai destinatari dei servizi

I soggetti del Ciclo generale di gestione della performance sono:

1. l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance nonché l'utilizzo dei sistemi premiali del personale. La composizione e le funzioni di tale organismo sono disciplinati dal Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi (art. 23 );
2. l'organo di indirizzo politico amministrativo, costituito dal Sindaco, dal Consiglio Comunale e dalla Giunta Comunale per gli ambiti di rispettiva competenza;
3. il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali e i dirigenti del Comune di Milano
4. il personale non dirigente del Comune di Milano

Il Ciclo generale di Gestione della Performance del Comune di Milano è definito e disciplinato nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, di seguito denominato "Regolamento", agli articoli 13-23 e viene implementato, nel rispetto della disciplina prevista dal Testo Unico degli Enti Locali, D.lgs. 267/2000, secondo le modalità operative definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Con il presente documento il Comune di Milano adotta il "Sistema di misurazione e Valutazione della Performance", di seguito definito "Sistema" ed individua un piano programmatico per la sua implementazione, secondo criteri di gradualità, **per il biennio 2011/2012.**

Il Sistema, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle Unità Organizzative definite nel Regolamento
- al personale in posizione di responsabilità e autonomia, in particolare al personale titolare di incarichi di posizione organizzativa /alta professionalità
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del Decreto, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità e le responsabilità del processo di misurazione della performance organizzativa ed individuale
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo strategico e di gestione esistenti
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema

In particolare, il Sistema:

- a) contiene le modalità e i tempi con cui il Comune gestisce il Ciclo di Gestione della performance (art. 4 Decreto);
- b) definisce gli obiettivi e gli indicatori (art. 5 del decreto) anche mediante l'integrazione con i Sistemi qualità che il Comune di Milano (UNI EN ISO 9001:2008) ha attivato con l'obiettivo di assicurare il miglioramento continuo dei servizi e il conseguente soddisfacimento dei bisogni dell'utenza
- c) effettua il monitoraggio della performance (art. 6 del decreto) avvalendosi anche dei sistemi di controllo presenti nel Comune di Milano.
- d) prevede un piano programmatico per la sua graduale implementazione ai fini della misurazione e valutazione sia della performance organizzativa sia della performance individuale.

## 2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. GLI AMBITI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione
  - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
  - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla semplificazione dei procedimenti amministrativi ed alla riduzione dei tempi da essi previsti;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce dei sistemi di qualità definiti dal Comune di Milano;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati
  - l'impatto delle politiche attivate e degli obiettivi sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche mediante modalità interattive
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
  - l'attivazione e sviluppo delle relazioni con gli utenti e i destinatari dei servizi, con i cittadini, con gli altri soggetti interessati, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

### 2.2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI

#### 2.2.1. Pianificazione strategica, pianificazione di I e II livello degli obiettivi

Il ciclo della performance del Comune di Milano scaturisce dall'analisi del contesto di riferimento e dai bisogni espressi dalla collettività e dagli stakeholder di riferimento che vengono raccolti all'interno dei documenti di Pianificazione strategica.

Ai fini della programmazione, si è continuato il percorso sperimentale di analisi strutturata dei fabbisogni, espressi e non, attuali e prospettici, mettendo a sistema le conoscenze sulla città nonché le informazioni su cittadini e city users disponibili presso le Direzioni dell'Ente, favorendo la diffusione di informazioni e conoscenze utili per l'assunzione di decisioni.

Il sistema di supporto alle decisioni è stato rafforzato attraverso l'utilizzo del Sistema Informativo Territoriale, integrando l'informazione geografica con l'informazione statistica, tramite la realizzazione di servizi web GIS innovativi finalizzati alla rappresentazione della domanda e della correlata offerta di servizi.

Il sistema consente di individuare, per alcune tipologie di fabbisogni:

- 1) il bacino degli utenti potenziali;
- 2) la domanda espressa dagli utenti potenziali;
- 3) la domanda futura, ipotizzando l'evoluzione demografica della città ed i suoi sviluppi urbanistici.

I dati relativi al bisogno vengono incrociati con l'offerta di servizi sulla città, pubblici e non, in modo da ottenere l'eventuale bisogno non soddisfatto o l'eventuale eccesso di offerta attuale o futuro e, da qui, esaminare le possibili azioni.

L'obiettivo che ci si propone è quello di rendere tale metodo di lavoro una routine aziendale da applicare in sede di programmazione di nuovi servizi, per una loro maggiore efficacia.

Il processo di pianificazione strategica, muovendo dai risultati dell'analisi, è finalizzato: a favorire lo sviluppo articolato e dettagliato della strategia aziendale, a definire gli obiettivi che s'intendono perseguire in un determinato periodo (medio - lungo) e individuare gli impatti che si desiderano avere per determinate categorie di stakeholder e/o per le diverse zone della città, individuando i mezzi e i modi per raggiungerli.

Le fasi fondamentali del ciclo della Performance sono le seguenti:

- Pianificazione strategica
- Pianificazione di 1° e 2° livello
- Allocazione delle risorse
- Monitoraggio ed assestamento (eventuale)
- Consuntivazione finale
- Valutazione dei risultati.
- Applicazione sistema premiante

Alla pianificazione strategica sono associati i seguenti documenti:

- Linee Programmatiche
- Piano generale di Sviluppo (PGS)
- Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)

Le linee programmatiche costituiscono il piano strategico di mandato dell'ente, definito sulla base del programma elettorale del Sindaco dopo l'insediamento di una nuova amministrazione. Queste esplicitano l'identità, la mission e i valori dell'amministrazione e rappresentano il presupposto per la predisposizione degli strumenti di pianificazione, programmazione e budgeting.

Il Piano Generale di Sviluppo, documento strategico di mandato definito sulla base del programma elettorale del Sindaco, nonché delle linee programmatiche presentate al Consiglio, esplicita gli indirizzi di governo tenendo conto delle reali possibilità operative dell'Ente. Definisce e individua impatti (per categoria di stakeholder) di politiche e azioni.

Il PGS dell'ente rappresenta il più ampio documento di programmazione pluriennale nel quale sono definiti gli obiettivi strategici del Comune, declinati in obiettivi di impatto; deve essere deliberato dal Consiglio precedentemente al primo bilancio annuale del mandato. Visto il suo orizzonte pluriennale, il PGS risente della costante evoluzione del contesto in cui opera l'Ente e può essere soggetto ad una verifica annuale che ne consenta l'aggiornamento sulla base delle mutate necessità e disponibilità, finanziarie e strutturali.

Il PGS diviene così un importante strumento di collegamento tra gli obiettivi di mandato e gli strumenti di programmazione ordinaria dell'Ente.

Sulla base delle indicazioni previste nel Piano Generale di Sviluppo e degli impatti auspicati sulla città, all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica vengono individuati i programmi e i progetti finalizzati all'ottenimento degli impatti attesi. La Relazione Previsionale e Programmatica, redatta annualmente quale allegato al Bilancio di Previsione e al Bilancio Pluriennale, approvata dal Consiglio Comunale, declina sul triennio le azioni strategiche in obiettivi programmatici o di risultato e consente di individuare i correlati indicatori.

Il processo di definizione dei contenuti della Relazione previsionale e programmatica (RPP) e degli obiettivi di PEG/PDO inizia a settembre/ottobre dell'anno precedente a quello al quale si riferiscono, contemporaneamente alla definizione delle previsioni di bilancio; gli obiettivi verranno poi perfezionati e correttamente definiti in base agli stanziamenti che verranno deliberati.

La redazione della Relazione previsionale e programmatica avviene a cura della struttura preposta alla pianificazione e controlli coinvolgendo le Direzioni Centrali di staff, verificando la coerenza dei programmi, tra loro e con le risorse disponibili.

La RPP costituisce allegato al Bilancio di Previsione approvato dal Consiglio Comunale prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, o in caso di proroghe, entro le scadenze definite dalla normativa.

Dall'esame dei tre documenti sopra descritti, vengono individuati e declinati gli obiettivi nei seguenti livelli:

1. **obiettivi di impatto:** intesi come obiettivi di livello strategico coerenti con il Programma del Sindaco e con il Piano Generale di sviluppo, correlati ai programmi e progetti della RPP. Rappresentano gli outcome desiderati delle azioni e delle politiche, i miglioramenti da perseguire nel contesto di riferimento e nei fabbisogni. Tali obiettivi sono definiti in modo trasversale rispetto alle strutture organizzative ed alle deleghe assessorili.
2. **obiettivi di risultato,** intesi come obiettivi strumentali al conseguimento dell'obiettivo di impatto.

Con i correlati indicatori :

1. di impatto, o di outcome che evidenziano quantitativamente lo scostamento che si vuole conseguire rispetto ad alcuni elementi di contesto iniziali,
2. di risultato che evidenziano il grado di raggiungimento dell'obiettivo di risultato e il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

Obiettivi di impatto / outcome e di risultato vengono declinati in Obiettivi Operativi durante il processo di Programmazione. Dalla Pianificazione strategica, orientata ad un arco pluriennale, discende la programmazione annuale e di dettaglio che individua nel Piano degli Obiettivi gli obiettivi operativi, ovvero le azioni da attuare per il conseguimento degli obiettivi di risultato.

Il sistema degli obiettivi dell'ente è approvato e rivisto annualmente dalla Giunta Comunale, in occasione dell'approvazione del Piano degli Obiettivi (**pianificazione di I livello**) e del Piano Esecutivo di Gestione.

Ciascun obiettivo operativo, al fine di individuare i tempi di attuazione, le responsabilità di dettaglio e gli indicatori di output, è declinato in risultati attesi e eventualmente in fasi che consentono il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Gli obiettivi operativi sono collegati, oltre che ai documenti della programmazione strategica, anche al Bilancio e al PEG. Proprio attraverso il PEG si realizza il collegamento tra la programmazione degli obiettivi e i documenti di Bilancio. Tramite il PEG vengono infatti assegnate le risorse necessarie, anche per il raggiungimento degli obiettivi, ai responsabili dei servizi individuati.

Entro 60 giorni dall'approvazione del Bilancio di Previsione, vengono perfezionati e approvati dalla Giunta Comunale il Piano degli Obiettivi (PDO) e il Piano esecutivo di gestione (PEG). PEG e PDO individuano e declinano, nel triennio, gli obiettivi di impatto e di risultato e i correlati indicatori, in obiettivi operativi, assegnando, in coerenza con le risultanze di bilancio, le risorse ai responsabili individuati.

Il Direttore Generale con successiva determinazione – da predisporre entro il medesimo termine di approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di I livello) - assegna ai dirigenti e alle posizioni organizzative, su indicazione di ciascuna Direzione Centrale, il livello di dettaglio degli Obiettivi operativi individuando i risultati attesi, le fasi e le relative tempistiche, i relativi indicatori di performance correlati per i quali verranno progressivamente specificati target annuali sul triennio.

L'insieme degli obiettivi operativi è classificato in tre ambiti:

- obiettivi strategici, quelli che hanno un impatto sul contesto esterno e collegati ai bisogni della città;
- obiettivi gestionali, quelli che hanno un impatto sul contesto interno all'amministrazione e collegati al miglioramento dell'azione amministrativa;
- obiettivi trasversali, quelli che intersecano tutte le unità organizzative dell'amministrazione e orientati all'efficienza e alla semplificazione delle attività gestionali.

Nella loro formulazione gli obiettivi operativi dovranno essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori di performance collegati al Piano degli obiettivi verranno dettagliati in indicatori di output collegati alle quantità e qualità del servizio erogato e in indicatori di processo. La definizione degli indicatori di performance avverrà anche tramite una prima rilevazione degli indicatori previsti dal Sistema di gestione Qualità dell'Ente per i processi già certificati. A tal fine verrà costituito un apposito gruppo di lavoro, finalizzato a far convergere negli indicatori di performance gli indicatori di qualità e gli indicatori previsti dalla Programmazione.

Per la corretta definizione di indicatori e target, nel 2011 verrà individuato un apposito obiettivo trasversale a tutta l'Amministrazione Comunale.

La pianificazione di tutti gli obiettivi e, in particolare modo, degli obiettivi operativi coinvolge tutte le Unità Organizzative (U.O.) a livello di Direzione Centrale/Settore e ricomprende, in taluni casi, alcuni dirigenti di servizio e P.O.

Questa fase di Programmazione di I livello, inserita nel Piano degli Obiettivi, è curata dalla Direzione Generale con il supporto della struttura competente alle attività di Pianificazione e Controllo.

Le U.O. e i soggetti afferenti (normalmente dirigenti di servizio/P.O.) non ricompresi nella programmazione di I livello (Piano degli Obiettivi) vengono coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi attraverso una **programmazione integrativa di II livello** di competenza dei singoli Direttori Centrali/di Area.

In particolare, in questa pianificazione di II livello, il Direttore Centrale/di Area, sulla base della pianificazione di I livello e coadiuvato dai dirigenti e dal personale titolare di P.O. della propria Direzione Centrale, assegna per ogni obiettivo di propria pertinenza previsto nel PDO le diverse responsabilità ai dirigenti di servizio /PO, attribuendo le relative percentuali di coinvolgimento la cui sommatoria deve risultare pari a 100%. L'atto del D.C./di Area, adottato entro 30 gg. dall'adozione della determinazione del Direttore Generale relativa agli obiettivi programmati nel PDO, viene trasmesso alla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli ed è propedeutico alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

Dal momento che anche il personale dipendente dovrà essere destinatario di un obiettivo condiviso, viene lasciata al dirigente/ PO la possibilità di coinvolgere il personale assegnato alla U.O. di diretta responsabilità alla realizzazione, in aggiunta e/o in alternativa agli obiettivi assegnati alla medesima U.O. nella pianificazione di I e II livello, anche in obiettivi di processo volti a introdurre miglioramenti gestionali o procedurali.

### **Definizione dei criteri di valutazione degli obiettivi**

Per rendere il processo di valutazione oggettivo, nella delibera di approvazione del PDO vengono formalizzati i criteri generali che verranno seguiti per la valutazione degli obiettivi.

I criteri di valutazione consistono in una serie di elementi idonei a giudicare e, insieme ai relativi parametri, a misurare il grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo (es indicatori, documentazione, ecc.).

### **Pesatura degli obiettivi**

La pesatura degli obiettivi consiste nell'attribuire un peso agli obiettivi, per poter creare una scala di priorità tra gli obiettivi di cui è responsabile una a Direzione Centrale. Il peso viene assegnato sulla base di una griglia di elementi quali:

- ✓ il grado di complessità data dal livello di partecipazione interno e esterno al conseguimento dell'obiettivo
- ✓ la strategicità
- ✓ il livello di risorse impiegate
- ✓ lo stato del quadro normativo di riferimento
- ✓ il livello d'innovazione
- ✓ il grado di esperienza e conoscenza del personale interno rispetto all'oggetto dell'obiettivo.

La pesatura viene proposta dal Direttore Centrale e deve essere approvata con la determina del Direttore Generale che approva gli elementi di dettaglio ovvero i risultati e le fasi degli obiettivi operativi.

## 2.3 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

### 2.3.1 Monitoraggio e Controllo degli obiettivi programmati

Le attività di monitoraggio e controllo sullo stato di attuazione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi consistono nel:

- Monitoraggio e controllo dello Stato di attuazione dei Programmi e dei Progetti – controllo strategico
- Controllo sul raggiungimento degli Obiettivi operativi
- Controllo di gestione realizzato attraverso il:
  - Controllo di tipo economico-finanziario esercitato su temi o aree di intervento specifiche finalizzate all'individuazione ed eventuale adozione di modelli gestionali differenti;
  - Controlli finalizzati al contenimento dei costi attraverso l'attivazione di processi di semplificazione, innovazione ed efficientamento.

L'aggiornamento e il monitoraggio dei programmi e dei progetti definiti all'interno della Relazione previsionale e programmatica è realizzato almeno due volte l'anno nel documento denominato Stato di Attuazione dei Programmi e dei Progetti, approvato dal Consiglio Comunale.

Nel documento sono riportati in modo descrittivo i risultati ottenuti nel periodo, lo stato d'avanzamento rispetto alle linee strategiche e le azioni correttive da intraprendere.

Il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori avviene quotidianamente da parte delle Direzioni ed è formalizzato due volte l'anno, durante incontri con le singole Direzioni Centrali.

Il sistema informativo che gestisce gli obiettivi dalla pianificazione alla valutazione è un sistema sempre accessibile da parte di tutti i responsabili e da parte degli assessori, pertanto è a cura dei responsabili l'aggiornamento costante dello stato di avanzamento e la segnalazione di eventuali criticità.

Il monitoraggio inizia con l'aggiornamento sul sistema informativo di gestione degli obiettivi delle date di inizio e fine effettive, delle percentuali di avanzamento degli obiettivi, dei valori effettivi degli indicatori alla data fissata per il monitoraggio, delle criticità presenti e/o future, delle risorse impiegate.

La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli provvederà poi ad effettuare periodici controlli sul rispetto delle date e sulle criticità evidenziate. Almeno due volte l'anno, la struttura preposta alla Pianificazione e Controlli verifica lo stato di avanzamento reale rispetto a quello programmato e segnala eventuali incongruenze e/o criticità che emergono ed influiscono sulla realizzazione dell'obiettivo nel suo complesso o su parti di esso (risultati/fasi). A tal fine potrà organizzare incontri di approfondimento con le Direzioni Centrali, anche per verificare la necessità di effettuare un assestamento.

Gli esiti dell'attività di monitoraggio sono formalizzati nel report di monitoraggio degli obiettivi e nel documento di consuntivazione finale.

Durante incontri mirati per ogni singola Direzione Centrale viene effettuata una verifica puntuale dello stato di avanzamento degli obiettivi operativi comprendente:

- 1) percentuale di avanzamento
- 2) verifica delle date programmate delle fasi
- 3) verifica del risultato previsto dagli indicatori
- 4) rilevazione scostamenti ed eventuali criticità/proposte.

In questa fase vengono rilevati gli obiettivi che necessitano di un assestamento previa analisi dei relativi scostamenti. La responsabilità è demandata alla Direzione Generale con il supporto della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli.

La verifica degli indicatori e dei risultati raggiunti costituisce elemento per il monitoraggio degli obiettivi di risultato e di impatto, fino ad arrivare al monitoraggio delle linee strategiche del Sindaco e alle definizioni degli outcome e degli impatti sui fabbisogni.

Gli esiti del monitoraggio degli obiettivi operativi, consentono una verifica puntuale dello stato di avanzamento degli obiettivi di impatto e di risultato e degli obiettivi operativi strategici. Periodicamente, vengono elaborati report sintetici discussi e analizzati durante incontri periodici alla presenza del Sindaco, del Direttore Generale, del Vice Direttore generale e dell'Assessore di riferimento di ogni direzione di linea.

Gli esiti degli incontri, formalizzati in apposito verbale, danno indicazioni sulle azioni da sviluppare con relative scadenze principali e individuano le azioni correttive da intraprendere.

Tali azioni possono andare a costituire un nuovo obiettivo operativo per la Direzione da implementare nel corso della successiva annualità. In tal modo, il sistema di pianificazione e controllo dell'ente attua un percorso di apprendimento e di miglioramento continuo, dove gli esiti delle analisi dettagliate di supporto alle decisioni e delle analisi di contenimento dei costi, unitamente ai report del monitoraggio degli obiettivi e dello stato di avanzamento dei programmi e le azioni correttive proposte confluiscono nel processo di pianificazione andando a delineare i nuovi obiettivi e indicatori di performance dell'ente.

A tal fine, il Comune intende avvalersi dello strumento del Balanced Scorecard che consente di rendicontare le strategie dell'Ente attraverso la rilevazione della performance organizzativa, dando evidenza al cittadino dei risultati delle azioni intraprese nel corso dell'intero mandato.

### **Assestamento degli obiettivi**

Il termine per l'assestamento degli obiettivi viene stabilito nella delibera di approvazione del PDO

A seguito della fase di monitoraggio possono emergere delle esigenze riconducibili a:

1. revisione degli obiettivi (tempi di esecuzione, ridefinizione fasi/risultati – livelli di responsabilità) assegnati nel PDO
2. cancellazione di alcuni obiettivi determinata per sopravvenute nuove necessità, modifiche del contesto organizzativo/normativo, affioramento di nuovi bisogni.
3. inserimento di nuovi obiettivi determinato per sopravvenute nuove necessità, modifiche del contesto organizzativo/normativo, affioramento di nuovi bisogni.

Gli obiettivi oggetto di assestamento sono proposti dalle singole Direzioni Centrali e valutati dalla Direzione Generale con il supporto della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli.

Le variazioni in assestamento degli obiettivi – proposte dalle Direzioni Centrali e concordate preventivamente con la struttura preposta alla Pianificazione e Controlli, d'intesa con il Direttore Generale – sono formalmente adottate:

- a. dalla Giunta Comunale, qualora riguardino gli Obiettivi di Impatto, di Risultato, Operativi
- b. dal Direttore Generale se riguardanti i pesi, gli indicatori, i risultati, le fasi ed ai relativi tempi di ciascun obiettivo, nonché i relativi responsabili e coefficienti.

Ai fini della valutazione, l'assestamento può comportare una ripesatura degli obiettivi dell'anno corrente

A seguito dell'assestamento degli obiettivi, sulla base delle modifiche apportate alla pianificazione di 1° livello (PDO), il Direttore Centrale/di Area coadiuvato dai dirigenti e dal personale titolare di P.O. della propria Area Direzione Centrale, aggiorna per ogni obiettivo di propria pertinenza previsto nel PDO le diverse responsabilità ai dirigenti di servizio /PO, riattribuendo le relative percentuali di coinvolgimento la cui sommatoria, riferita anche agli obiettivi già assegnati, deve sempre risultare pari a 100%. L'atto del Direttore Centrale/di Area, adottato entro 30 gg. dall'approvazione dell'assestamento del Piano degli Obiettivi, viene trasmesso alla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli ed è propedeutico alla misurazione definitiva del raggiungimento degli obiettivi.

### **Consuntivazione degli obiettivi**

Entro la fine di gennaio dell'anno successivo, i responsabili di obiettivi, risultati e fasi devono provvedere ad aggiornare tutti i dati di consuntivazione richiesti nella delibera di approvazione dei criteri di valutazione e dovranno pertanto, nel programma, relazionare rispetto al livello di raggiungimento dei risultati ed inserire i dati finali relativi alle date di fine, alle percentuali di avanzamento, ai valori effettivi degli indicatori e criticità rilevate.

### 2.3.2 La valutazione degli obiettivi programmati

Nell'ambito della valutazione del sistema di obiettivi si distinguono due tipologie di valutazione:

1. valutazione degli obiettivi riconducibili alle strutture organizzative
2. valutazione degli obiettivi afferenti alla performance individuale

I soggetti coinvolti nella valutazione degli obiettivi di cui al punto 1 sono aggregati in profili diversi:

**P1:** Direzione Centrale di Line/staff: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa afferisce al risultato ROE, mentre la componente obiettivi di cui al punto 2, afferisce al risultato ROD.

**P2:** Direttori di Settori di Line: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa, è distribuita sul ROE e sul ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROD) mentre la componente obiettivi di cui al punto 2 è al 100% sul ROS.

**P3:** Direttori di Settori di Staff: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa, è distribuita sul ROE e sul ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROE) mentre la componente obiettivi di cui al punto 2 è al 100% sul ROS.

**P4:** Dirigenti di servizio o P.O. allocate in una DC di Line: la componente 1 è distribuita su ROE e su ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROD), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

**P5:** Dirigenti di servizio o P.O. allocate in una DC Staff: la componente 1 è distribuita su ROE e su ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROE), mentre la componente 2 è al 100% ROP.

**P6:** Dirigenti di servizio e P.O. allocati in una Direzione di Settore di Line: la componente 1 è distribuita su ROE, ROD e ROS (con una enfasi maggiore su ROS, su ROD e in ultima istanza su ROE), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

**P7:** Dirigenti di servizio e P.O. allocati in una Direzione di Settore di Staff: la componente 1 è distribuita su ROE, ROD e ROS (con una enfasi maggiore su ROS, su ROE e in ultima istanza su ROD), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

**P8:** Per il personale di comparto assegnato a Direzione di Line: la valutazione della componente 1 afferente agli obiettivi si trascina i risultati della componente 1 del dirigente o P.O. sovraordinato secondo una valutazione in termini di contributo apportato dal singolo dipendente nello sviluppo dei risultati perseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza. La componente 2 è legata alla componente individuale dei risultati raggiunti dal responsabile della U.O. di appartenenza.

**P9:** Per il personale di comparto assegnato a Direzione di Staff: la valutazione della componente 1 afferente agli obiettivi si trascina i risultati della componente 1 del dirigente o P.O. sovraordinato secondo una valutazione in termini di contributo apportato dal singolo dipendente nello sviluppo dei risultati perseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza. La componente 2 è legata alla componente individuale dei risultati raggiunti dal responsabile della U.O. di appartenenza.

Ipotesi di Misurazione della Performance Organizzativa

	P0: Direttore Generale	P1: Direttore Centrale di Line e di Staff	P2: Direttore di Settore di Line	P3: Direttore di Settore di Staff	P4: Dirigenti/ P.O. assegnati in una DC di Line	P5: Dirigenti/ P.O. assegnati in una DC di Staff	P6: Dirigenti/ P.O. assegnati in un Settore di Line	P7: Dirigenti/ P.O. assegnati in un Settore di Staff	P8: Dipendenti assegnati in Direzioni di Line	P9: Dipendenti assegnati in Direzioni di Staff
ROE		OB Perf Org.	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROD	0%		OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROS	0%	0%			0%	0%	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROP	0%	0%	0%	0%						

risultati collegati agli obiettivi oggetto della performance individuale  
 \* apporto ai risultati raggiunti dal Dirigente Responsabile di Servizio/ P.O. da parte del personale di comparto

risultati collegati agli obiettivi oggetto della performance organizzativa delle strutture sovraordinate al cui raggiungimento concorrono i Dirigenti e le P.O.

<b>ROE</b>	Risultato obiettivi di Ente
<b>ROD</b>	Risultato Obiettivi di Direzione
<b>ROS</b>	Risultato obiettivi di Settore
<b>ROP</b>	Risultato obiettivi posizione dirigenza di servizio o P.O.

#### Valutazione dei risultati raggiunti

Data: attività propedeutiche alla valutazione entro il 30 aprile

La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli provvede ad analizzare i risultati raggiunti dagli obiettivi, i valori degli indicatori consuntivati, le relazioni illustrative e gli allegati e ad effettuare eventuali incontri di approfondimento con le Direzione Centrale che presentano particolari criticità.

Sulla base di questa analisi approfondita, la valutazione viene svolta da apposito Gruppo di Lavoro, costituito da Direttore Settore Controlli Strategici e Gestionali, Direttore Centrale Risorse Umane, vice Direttori Generali, e sottoposta al Direttore Generale e all' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), per gli ambiti di propria competenza, per il loro esame e validazione.

Questi ultimi possono chiedere a loro volta integrazioni/chiarimenti su relazioni e/o allegati, prima di esprimere il loro giudizio definitivo . La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli determina i risultati per ogni Responsabile, e relativa Unità organizzativa, per ogni Direzione Centrale e per il Comune nel suo complesso e li trasmette alla Direzione Centrale Risorse Umane per i relativi adempimenti – pagamento premio produttività ai dipendenti e indennità di risultato ai dirigenti dell'Ente.

L'interno della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli anche avvalendosi della collaborazione di altre Direzioni Centrali, verrà individuata un'apposita struttura che supporterà l'Organismo Indipendente di valutazione per l'esercizio delle proprie competenze .

La Consuntivazione e Valutazione degli obiettivi, relativa all'approvazione dei risultati al 31/12, viene adottata con atto della Giunta Comunale entro il 30 giugno; con lo stesso atto verrà altresì approvata una Relazione sulla performance (predisposta dalla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli) che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

### 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 3.1. GLI AMBITI

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 di “attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, introduce delle innovazioni al sistema di valutazione della performance individuale del personale.

L'articolo 4, comma 2, lettera e) sub 1, della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, in particolare :

- ✓ per il personale dirigente la performance individuale è collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
  
- ✓ per il personale in posizione di autonomia e responsabilità (personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità nel Comparto Regioni Autonomie Locali) la performance individuale è collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
  
- ✓ per il personale dipendente non appartenente all'Area Separata della Dirigenza, la performance individuale è collegata:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### 3.2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In attuazione della normativa di legge e del C.C.N.L. Comparto Regioni Autonomie Locali, il Comune di Milano ha adottato un sistema permanente di valutazione del personale, risultante in particolare, dai seguenti documenti:

- ✓ **per il personale dipendente non appartenente all'Area Separata della Dirigenza**
  - C.C.D.I. sottoscritto in data 19.02.2001, recante all' art. 6 i "Criteri Generali della metodologia di valutazione permanente";
  - Verbale di concertazione del 05.12.2005 recante "Metodologia di valutazione: Schede di Valutazione"
  - C.C.D.I. sottoscritto in data 09.03.2006, recante all' art. 8 "Metodologia di Valutazione";
  - Verbale di concertazione del 01.08.2007 recante "Metodologia di valutazione del personale non appartenente all'area della Dirigenza"
  
- ✓ **per il personale dipendente appartenente all'Area Separata della Dirigenza**
  - C.C.D.I. dell'Area Separata della Dirigenza sottoscritto in data 31.07.2000, nella parte relativa all'art. 10 recante "Valutazione dei Dirigenti" e nell'allegato 2 recante i "Criteri generali del sistema di valutazione dei dirigenti";
  
  - verbale del 10.03.2003 di concertazione del sistema di valutazione del personale dipendente appartenente all'Area Separata della Dirigenza ;

Il sistema permanente di valutazione del personale dipendente del Comune di Milano è informato ai criteri di partecipazione, trasparenza e responsabilità e viene adeguato alle novità previste dalla riforma secondo i criteri di gradualità definiti nel presente Sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Milano si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale viene valutato con gli stessi criteri e meccanismi.
- per lo stretto collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale. La performance di ciascuna unità organizzativa costituisce un ambito di valutazione del personale assegnato, sia dirigente, sia titolare di incarico di posizione organizzativa sia personale non dirigente appartenente alle categorie A-B-C-D.
- Per essere il risultato di un confronto con le OO.SS. rappresentative del Comparto Regioni Autonomie Locali (verbale di concertazione con OO.SS. rappresentative Area Separata della Dirigenza sottoscritto il 30.11.2010; - verbale di concertazione con OO.SS. rappresentative del personale non dirigente del 13.12.2010). Il confronto sulla metodologia di valutazione della performance individuale del personale proseguirà nel corso del biennio 2011-2012 sino alla messa a regime del presente Sistema anche con il contributo di un'apposita Commissione Paritetica composta da rappresentanti designati dalle OO.SS. rappresentative e da rappresentanti designati dal Comune di Milano.

Le modalità di valutazione della *performance individuale* del personale sono descritte al successivo capitolo 4 del Sistema e la relativa modulistica risulta riportata in allegato.

### 3.3. GLI STRUMENTI PREMIANTI

Al fine di migliorare la performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, il Comune di Milano adotta sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti monetari, non monetari e di carriera.

#### 3.3.1. Strumenti di incentivazione monetaria e non monetaria

Per premiare il merito e le professionalità il Comune di Milano utilizza i seguenti istituti di incentivazione monetaria:

- a) Premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance annuale
- b) Progressioni economiche
- c) Bonus annuale delle eccellenze
- d) Premio annuale per l'innovazione
- e) Altre incentivazioni previsti da disposizioni legislative e contrattuali.
- f) Premio di efficienza

Ed i seguenti istituti di incentivazione non monetaria:

- g) Progressioni di carriera
- h) Attribuzione di incarichi e responsabilità;
- i) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale

#### Strumenti di incentivazione monetaria

##### a) Premi annuali sui risultati della performance

L'erogazione dei premi annuali relativi alla valutazione della performance organizzativa ed individuale viene effettuata a favore del personale dipendente del Comune di Milano sulla base un sistema a fasce le cui modalità sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa nel rispetto della disciplina vigente.

Le fasce di merito, di cui al comma precedente, non possono essere inferiori a tre.

##### b) Progressioni economiche

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente.

Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

##### c) Bonus annuale delle eccellenze

Il Comune di Milano può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta. Nel rispetto di quanto verrà previsto nella contrattazione nazionale verranno definiti criteri e modalità per l'accesso a questo istituto.

##### d) Premio annuale per l'innovazione

Il Comune di Milano può istituire annualmente il premio annuale per l'innovazione al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta nelle rispettive graduatorie. Nel rispetto di quanto verrà previsto nella contrattazione nazionale verranno definiti criteri e modalità per l'accesso a questo istituto.

##### e) Altre incentivazioni previsti da disposizioni legislative.

Il Comune di Milano riconosce al personale le forme di incentivazione previste per legge da ripartire secondo le modalità definite in sede di contrattazione decentrata integrativa.

**f) Premio di efficienza**

Il Comune di Milano potrà istituire il premio di efficienza destinando una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione. Ove istituito, tale premio potrà essere destinato, in misura fino a due terzi, a premiare secondo i criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa. Le eventuali risorse stanziare potranno essere utilizzate solo se i risparmi risulteranno documentati nella Relazione di performance e validati dall'organismo di valutazione.

**Strumenti di incentivazione non monetaria.**

**g) Progressioni di carriera**

Il Comune di Milano, al fine di valorizzare la professionalità del proprio personale, garantisce secondo le modalità stabilite all'art. 8 dell'Appendice 3 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, l'accesso ai posti della propria dotazione organica mediante procedure selettive pubbliche. Il Comune di Milano potrà riservare al personale in servizio, assunto a tempo indeterminato, una percentuale di posti stabilita dall'Amministrazione, in misura comunque non superiore al cinquanta per cento.

**h) Attribuzione di incarichi e responsabilità;**

Al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti per sostenere il continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti dal Comune di Milano si potrà procedere all'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici che tengano conto della professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione

**I) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale**

Nei limiti delle risorse disponibili, per favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, l'Amministrazione può promuovere

1. l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e
2. periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

## 4. MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

### 4.1. PERSONALE DIRIGENTE

#### 4.1.1 Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale del personale dirigente viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

1. per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 1: scheda di valutazione personale dirigente**)
  - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
  - capacità di valutazione dei propri collaboratori
  - raggiungimento di specifici obiettivi individuali definiti a livello di ogni singola posizione dirigenziale.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi un apposito obiettivo teso ad individuare la performance di ciascuna Unità Organizzativa del Comune di Milano e verranno altresì definiti i criteri di misurazione della capacità dei dirigenti di valutazione dei propri collaboratori nel rispetto della vigente normativa..

2. per l'anno 2012, nella fase a regime, previo il confronto secondo il sistema vigente delle relazioni sindacali, la performance individuale ricomprenderà i seguenti elementi di valutazione:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori

#### 4.1.2. Metodologia di valutazione

##### Gli attori del processo di valutazione

- Il Dirigente valutatore, ossia il Dirigente immediatamente sovraordinato cui spetta la valutazione (per esempio: il Direttore Generale nei confronti dei Direttori di Area/Direttori Centrali, Il Direttore di Area nei confronti dei Direttori Centrali assegnati all'Area, il Direttore Centrale nei confronti dei Direttori di Settore ovvero il Direttore di Settore nei confronti dei Dirigenti responsabili di servizio che a questi riportano).
- Il Dirigente valutato.

##### Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra dirigente valutatore e dirigente valutato, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi.

Il colloquio iniziale si perfeziona, ad avvenuta approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di 1° livello) e del provvedimento del Direttore Centrale/di Arca (pianificazione di 2° livello) che assegna gli obiettivi a livello di singola Direzione Centrale, con la comunicazione degli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti e formalizzati in apposita sezione della scheda di valutazione.

In sede di assestamento degli obiettivi assegnati in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di obiettivi, si prevede una comunicazione integrativa al dirigente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

Le verifiche intermedie della prestazione e dello stato di avanzamento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra dirigente valutatore e dirigente valutato.

**Valutazione finale: Proposta di valutazione del dirigente valutatore.**

La proposta di valutazione formulata dal dirigente valutatore deve essere presentata al dirigente valutato, in un colloquio individuale, condotto dal dirigente valutatore, in modo tale che il dirigente valutato possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

**Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame.**

Il dirigente valutato, ove ritenga che la proposta di valutazione relativa alle competenze professionali e manageriali resa definitiva dal dirigente valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame, motivandone le ragioni in sede di colloquio finale. A tal fine il dirigente valutato compila in apposita sezione la richiesta contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente valutatore e deve concludersi, di norma, entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza.

In sede di riesame il dirigente valutatore procede a compilare – in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione del dirigente valutato divenuta definitiva viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dirigente valutato.

## 4.2. PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA / ALTA PROFESSIONALITÀ

### 4.2.1 Ambiti di valutazione

In coerenza con l'art. 9 D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

1. per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 2: scheda di valutazione personale titolare di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità**)
  - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
  - capacità di valutazione dei propri collaboratori
  - raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi un obiettivo teso ad individuare la performance di ciascuna Unità Organizzativa del Comune di Milano e verranno altresì definiti i criteri di misurazione della capacità del personale titolare di incarichi di P.O./Alta Professionalità di valutazione dei propri collaboratori nel rispetto della vigente normativa.

2. per l'anno 2012, nella fase a regime, la performance individuale, nel rispetto della normativa vigente, ricomprenderà:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori

### 4.2.2 Metodologia di valutazione

#### Gli attori del processo di valutazione

- Il *Dirigente valutatore*, ossia il Dirigente cui spetta la valutazione
- Il *dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità*.

#### Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra dirigente valutatore e il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi.

Il colloquio iniziale si perfeziona, ad avvenuta approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di 1° livello) e del provvedimento del Direttore Centrale/di Area (pianificazione di 2° livello) che assegna gli obiettivi a livello di singola Area - Direzione Centrale, con la comunicazione degli obiettivi individuali assegnati al personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità e formalizzati in apposita sezione della scheda di valutazione.

In sede di assestamento degli obiettivi assegnati in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di obiettivi, si prevede una comunicazione integrativa al dipendente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

Le verifiche intermedie della prestazione e dello stato di avanzamento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra dirigente valutatore e dipendente titolare di posizione organizzativa/alta professionalità.

### **Valutazione finale: Proposta di valutazione del dirigente valutatore.**

La proposta di valutazione formulata dal dirigente valutatore deve essere presentata al dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, in un colloquio individuale, condotto dal dirigente valutatore, in modo tale che il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

### **Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame.**

Il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, ove ritenga che la proposta di valutazione relativa alle competenze professionali e manageriali resa definitiva dal dirigente valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame motivandone le ragioni in sede di colloquio finale. A tal fine il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità compila in apposita sezione la richiesta di riesame contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente valutatore e deve concludersi, di norma, entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza.

In sede di riesame il dirigente valutatore procede a compilare – in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale del dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione espressa dal dirigente valutatore relativa al personale titolare di P.O./Alta Professionalità divenuta definitiva viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dipendente valutato.

## 4.3. PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D

### 4.3.1 Ambiti di valutazione

In coerenza con l'art. 9 D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale del personale dipendente viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

- 1 per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 3: schede di valutazione personale dipendente**):
  - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.
  - L'apporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati al responsabile dirigente o titolare di posizione organizzativa e alla unità organizzativa ad esso afferente ovvero degli obiettivi di processo volti ad introdurre miglioramenti gestionali o procedurali.
2. per l'anno 2012, nella fase a regime, la performance individuale potrà ricomprendere, ove previsto nella pianificazione di 2° livello degli obiettivi di competenza del Direttore Centrale/di Arca, anche il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

### 4.3.2 Metodologia di valutazione

#### Gli attori del processo di valutazione.

- il *valutatore* titolare di posizione organizzativa, responsabile del singolo Servizio/Ufficio/Unità Organizzativa, in cui il *valutato* è inserito. Il valutatore potrà avvalersi di personale di categoria D (*referente intermedio della valutazione*) per attività di supporto nelle diverse fasi del processo valutativo (colloquio individuale, verifiche intermedie, colloquio finale) e per acquisire i necessari elementi di diretta conoscenza dell'attività lavorativa del *valutato*.
- il *dirigente* immediatamente sovra-ordinato rispetto al valutatore,
- il *valutato*.

#### Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra il valutatore (o referente intermedio della valutazione) e il dipendente valutato, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi e all'apporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza ovvero agli obiettivi di processo.

Le verifiche intermedie della prestazione nonché dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra il valutatore (o referente intermedio della valutazione) e il dipendente valutato.

In sede di assestamento degli obiettivi assegnati in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di obiettivi, si prevede una comunicazione integrativa al dipendente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

#### Valutazione finale: Proposta di valutazione del valutatore.

La proposta di valutazione formulata dal valutatore deve essere presentata al dipendente valutato, in un colloquio individuale, condotto dal valutatore (o referente intermedio della valutazione), in modo tale che il dipendente valutato possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

#### Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame

Il dipendente valutato, ove ritenga che la proposta di valutazione resa definitiva dal valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame in sede di colloquio finale compilando in apposita sezione la richiesta contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente immediatamente sovraordinato coadiuvato dal soggetto valutatore e deve concludersi di norma entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza e comunque non oltre i 20 giorni. In sede di riesame si procede a compilare – in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale del dipendente valutato.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione del dipendente valutato, divenuta definitiva, viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dipendente valutato.

## 5. TRASPARENZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance individua le fasi, i tempi, le modalità e le responsabilità del processo di misurazione della performance organizzativa ed individuale e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo strategico e di gestione e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Si tratta cioè di uno strumento che mira ad ottenere il miglioramento di cinque attività fondamentali per l'ente: pianificare, misurare, valutare, premiare e rendicontare, il tutto in una logica nuova che intende concepire l'amministrazione pubblica come un sistema di interdipendenze e non più solo come assemblaggio di funzioni produttive e funzioni di supporto.

E' di tutta evidenza che in questa logica la comunicazione del sistema e la sua trasparenza interna ed esterna diventano elementi fondamentali.

Il concetto di trasparenza dell'azione amministrativa era già stato introdotto dalla legge 241/90, ma la riforma Brunetta ha posto un particolare accento su tale principio declinandolo in termini di "accessibilità totale", con ciò intendendo la necessità di garantire la conoscibilità non di un gruppo limitato di informazioni ma di tutte le articolazioni del ciclo della performance, e costituendo livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione.

Tale principio, tra l'altro, ha la prevalenza sulle esigenze di tutela della riservatezza dei dati personali.

Un sistema è trasparente solo nel momento in cui le informazioni sono conoscibili da tutti i soggetti che di quel sistema fanno parte, solo se assicura la massima circolazione possibile delle informazioni sia all'interno dell'organizzazione sia fra questa e il mondo esterno, di modo che vengano rese pubbliche le attività e i risultati ai cittadini.

L'ente locale ha l'obbligo di essere trasparente nei confronti dei suoi stakeholders e la trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare l'imparzialità e il buon andamento della pubblica amministrazione e per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto del principio di legalità. Inoltre facilita la circolazione delle informazioni e delle conoscenze permettendo non solo un miglioramento continuo della qualità dei servizi ma anche lo sviluppo del senso di appartenenza alle organizzazioni in modo che si inneschi un circuito virtuoso basato appunto su trasparenza, partecipazione, collaborazione e fiducia. La trasparenza infine garantisce la valutazione dell'attività amministrativa.

Il legislatore ha indicato il contenuto minimo delle attività che devono essere svolte per garantire il principio della trasparenza stabilendo che deve essere diffuso, pubblicandole sul sito istituzionale nella sezione valutazione trasparenza e merito, "ogni aspetto" delle seguenti materie:

1. l'organizzazione
2. gli indicatori relativi agli andamenti gestionali, rendendo noti gli obiettivi assegnati al personale
3. gli indicatori relativi all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali
4. i risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti

Dettagliatamente, le informazioni che alla luce delle linee guida del Ministero per i siti della p.a. del 26 luglio 2010 e delle linee guida Civit del 14 ottobre 2010 si ritiene di pubblicare sono le seguenti:

1. Piano e Relazione sulla *performance*
2. Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta);
3. Elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di una casella di posta elettronica certificata;
4. Informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati;
5. Carta della qualità dei servizi laddove esistenti;
6. Dati informativi relativi al personale:
  - a) *curricula* e retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e sulle componenti legate alla retribuzione di risultato indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale, *curricula* dei titolari di posizioni organizzative, *curricula*, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi

- di indirizzo politico amministrativo e dei relativi uffici di supporto, ivi compresi, a titolo esemplificativo, i vertici politici delle amministrazioni, i capi di gabinetto e gli appartenenti agli uffici di *staff*, i titolari di altre cariche di rilievo politico ;
- b) nominativi e *curricula* dei componenti degli OIV e del Responsabile delle funzioni di misurazione della *performance* ;
  - c) tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale (retribuzioni annuali, *curricula*, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale di segretari provinciali e comunali;
  - d) ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
  - e) analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
  - f) codici di comportamento;
7. incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti . Gli incarichi considerati sono: I) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dall'Amministrazione ai propri dipendenti in seno alla stessa Amministrazione o presso altre amministrazioni o società pubbliche o private; II) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati da una Amministrazione ai dipendenti di altra amministrazione; III) incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione da una amministrazione a soggetti esterni: In ordine a questa tipologia di informazioni è necessario indicare: soggetto incaricato, *curriculum* di tale soggetto, oggetto dell'incarico, durata dell'incarico, compenso lordo, soggetto conferente, modalità di selezione e di affidamento dell'incarico e tipo di rapporto;
  8. servizi erogati agli utenti finali e intermedi, contabilizzazione dei loro costi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento da estrapolare in maniera coerente ai contenuti del Piano e della Relazione sulla *performance*;
  9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti; modello adottati ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa ;
  10. dati concernenti consorzi, enti e società di cui le pubbliche amministrazioni facciano parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni;
  11. indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore di tempestività dei pagamenti), nonché tempi medi di definizione del procedimento e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente;
  12. buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione del provvedimento e per l'erogazione dei servizi al pubblico;
  13. istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenza di natura economica;
  14. dati previsti dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 163 del 2006 (Codice dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture).

Il processo innescato dalle azioni relative alla trasparenza del sistema porta alla necessità di avviare una integrazione graduale, e senza soluzione di continuità, fra gli strumenti rigorosi del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai l'impatto delle politiche attivate sull'attività, che ponga in primo piano la rilevazione del grado di soddisfazione finale dei bisogni della collettività e di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

Attraverso lo strumento del bilancio sociale infatti si attiva un processo con il quale l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.

La finalità del bilancio sociale è quella di informare in maniera chiara ed intelligibile sull'attività svolta dall'ente locale in termini di coerenza tra gli obiettivi programmati, i risultati raggiunti e gli effetti sociali e ambientali prodotti.

Si affianca agli strumenti tradizionali per rispondere alle esigenze di accountability dell'ente che in questo modo intende rendere conto ai cittadini dei risultati raggiunti e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli stakeholders.

L'opinione pubblica è sempre più sensibile ai comportamenti etici delle istituzioni.

Il Bilancio sociale costituisce un prezioso strumento che permette di costruire un rapporto di fiducia tra l'ente locale e i cittadini consentendo una valutazione della corrispondenza tra il sistema dei bisogni sociali e le risposte complessivamente fornite, in termini di qualità e coerenza rispetto agli obiettivi dichiarati. E' anche finalizzato ad innovare la comunicazione con i cittadini e con i portatori di interesse, sottoponendo i risultati dell'azione dell'amministrazione locale al loro giudizio. Inoltre consente di misurare il livello di efficienza complessiva dell'Ente, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, valutando vantaggi e benefici acquisiti da ogni gruppo sociale.

In questo modo i cittadini diventano interlocutori attivi della pubblica amministrazione, perché conoscono le scelte e gli obiettivi dei propri amministratori e possono avanzare proposte, approvare o sanzionare le scelte di gestione compiute dai policy makers.

Dal punto di vista interno, il bilancio sociale sviluppa la trasparenza dell'ente rendendo espliciti i valori guida, la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi.

D'altra parte non può esistere un'efficace comunicazione esterna se la comunicazione interna dell'azienda non è altrettanto efficace.

La comunicazione interna intesa come messa in comune di esperienze, valori, responsabilità, come creazione di identità e di condivisione dei processi organizzativi diventa strategica per la realizzazione del cambiamento organizzativo sotteso alla riforma Brunetta.

In un comune di qualità, la qualità dei servizi, l'orientamento al cittadino, la cura della partecipazione come modalità di approccio devono essere patrimonio dei suoi dipendenti. Si deve cioè innescare un circolo virtuoso interno che vede al centro la risorsa umana e che produce interesse, trasversalità, interconnessioni e in ultima analisi partecipazione.

## 6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Al fine di ridurre il conflitto individuale, il Comune di Milano impronta il processo di valutazione del personale dipendente ai principi di trasparenza e partecipazione.

A tal fine nel presente Sistema sono stati riviste sia la metodologia sia la relativa scheda di valutazione della performance individuale del personale dirigente (all. 1), del personale titolare di incarico di posizione organizzativa/alta professionalità (all. 2), del personale dipendente appartenente alle categorie A-B-C-D.

Nell'ambito del processo di valutazione del personale è stata introdotta la fase di "Riesame" della valutazione finale espressa in sede di colloquio dal soggetto valutatore e formalizzata nella relativa sezione della scheda di valutazione.

Il riesame risulta così articolato:

- a. diretto: per il personale dirigente e per il personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità il riesame della valutazione eventualmente richiesto dal valutato verrà effettuato dal medesimo soggetto valutatore di norma entro il termine di 10 gg.
- b. gerarchico: per il personale dipendente il riesame della valutazione eventualmente richiesto dal valutato verrà effettuato dal dirigente sovraordinato al soggetto valutatore di norma entro il termine di 20 gg.

## 7. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione dei risultati conseguiti attraverso il Ciclo generale della performance deve essere effettuata, anche se tramite modalità e forme differenti, ai seguenti soggetti:

- ✓ organi di indirizzo politico – amministrativo
- ✓ vertici delle amministrazioni
- ✓ competenti organi esterni
- ✓ cittadini
- ✓ soggetti interessati
- ✓ utenti / destinatari dei servizi.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi, un apposito obiettivo teso ad individuare le modalità e gli strumenti da impiegare per garantire una efficace rendicontazione dei risultati conseguiti attraverso il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Milano. In particolare, verranno definiti:

- ✓ struttura dei dati
- ✓ flussi informativi / organizzativi
- ✓ rappresentazione dei risultati attraverso adeguata reportistica.

Milano



Comune  
di Milano

2° PARTE – ALLEGATO 1

**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
DIRIGENTE DEL COMUNE DI MILANO**

Milano		<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PERSONALE AREA DIRIGENZA</b>
	Comune di Milano	

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	---

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Struttura dirigenziale di riferimento: ..... .....
-----------------------	--

<b>SOGGETTO VALUTATORE</b>	Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....
--------------------------------	--

		PESO	60,00	
COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione Finale
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	<b>Livello 3 - Migliorare la performance:</b> Cambia il sistema o i metodi di lavoro allo scopo di migliorare la performance nel suo insieme, di far meglio, più velocemente, a costi inferiori e in modo più efficace, il tutto nel rispetto delle regole organizzative. Ricerca la qualità, la soddisfazione dei cittadini e/o clienti interni del Comune di Milano.	10,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	<b>Livello 3 - Controllare dati o progetti:</b> Controlla lo stato di avanzamento di un progetto in confronto alle scadenze; verifica la completezza dei dati, evidenzia eventuali carenze o punti di debolezza e si attiva per mantenere ordine nei sistemi per organizzare e monitorare il corso di attività ed informazioni.	10,00		
<i>Iniziativa</i>	<b>Livello 3 - Agire con leggero anticipo:</b> Coglie opportunità e/o minimizza potenziali problemi che potrebbero verificarsi; perviene a soluzioni di buon livello, specifiche al problema/situazione.	10,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	<b>Livello 3 - Fare piani o analisi complesse:</b> Scompone sistematicamente problemi o processi complessi negli elementi costitutivi, al fine di renderli chiari, semplici. Riformula conoscenze o osservazioni esistenti in modi più comprensibili. Utilizza varie tecniche di analisi per identificare più soluzioni e soppesare la validità di ciascuna di esse. In genere sa prevedere gli ostacoli e pianificare le azioni da intraprendere nel breve, medio e/o lungo termine.	10,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	<b>Livello 3 - Esprime una visione per il cambiamento:</b> Definisce una specifica visione per il cambiamento e si assicura che il messaggio venga recepito. Tiene contatti con i propri collaboratori, riunioni finalizzate a far capire i nuovi indirizzi e motivarli in tal senso. Può semplificare, modificare o ridefinire in termini specifici una precedente visione.	10,00		
<i>Creazione rete di contatti</i>	<b>Livello 3 - Sviluppare occasioni di incontro:</b> Promuove le occasioni di incontro per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri, reti di contatti e relazioni nell'ambito dell'Amministrazione.	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

VALUTAZIONE DEL PERSONALE	PESO	4,00
<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>

#### AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DIRIGENTI COINVOLTI NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO	PESO	36,00

<b>Valore dei risultati degli Obiettivi individuali</b>		
<b>Punteggio raggiunto (Max .....)</b>		<b>((RO_)*36,00)/100</b>

<b>DIRIGENTI COINVOLTI NELLA PIANIFICAZIONE DI 2° LIVELLO</b>			
<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>% Coinvolgimento</b>	<b>Risultato</b>
<i>Codice 1</i>	Obiettivo 1		
<i>Codice 2</i>	Obiettivo 2		
<i>Codice 3</i>	Obiettivo 3		
<i>Codice 4</i>	Obiettivo 4		
<i>Codice 5</i>	Obiettivo 5		
	<b>Valore Medio ponderato dei Risultati</b>		
	<b>Punteggio raggiunto (Max .....)</b>		<b>((RO_)*36,00)/100</b>

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa Data ..... Osservazioni: ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data .....
<b>IL DIRIGENTE VALUTATORE</b>	<b>IL DIRIGENTE VALUTATO</b>

<b>COLLOQUIO FINALE</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
<b>Osservazioni del Dirigente valutato</b> Data ..... Firma .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....	
<b>Valutazione finale</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	
<b>Riesame</b> Data ..... Firma Dirigente Valutato .....	Motivazioni: ..... ..... ..... .....	
<b>Valutazione definitiva</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	



**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE  
ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA'  
DEL COMUNE DI MILANO**



COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	PESO		60,00
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti.	10,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	10,00		
<i>Cooperazione</i>	E' capace di lavorare in gruppo e favorisce l'integrazione delle funzioni e la circolarità delle informazioni.	10,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	Analizza le situazioni complesse, coglie le criticità, identifica e propone soluzioni diverse e alternative.	10,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento.	10,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

<b>VALUTAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>PESO</b>	<b>4,00</b>
----------------------------------	-------------	-------------

<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
---	---

#### AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO</b>	<b>PESO</b>	<b>36,00</b>

<b>Valore dei risultati degli Obiettivi individuali</b>		
<b>Punteggio raggiunto (Max .....)</b>		$((RO\_)*36,00)/100$

<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 2° LIVELLO</b>			
<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>% Coinvoig.</b>	<b>Risultato</b>
<i>Codice 1</i>	Obiettivo 1		
<i>Codice 2</i>	Obiettivo 2		
<i>Codice 3</i>	Obiettivo 3		
<i>Codice 4</i>	Obiettivo 4		
<i>Codice 5</i>	Obiettivo 5		
	<b>Valore Medio ponderato dei Risultati</b>		
	<b>Punteggio raggiunto (Max .....)</b>		$((RO\_)*36,00)/100$

**AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
	Data .....
	Osservazioni: .....

	<input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data .....
<b>IL DIRIGENTE VALUTATORE</b>	<b>IL VALUTATO TITOLARE DI P.O.</b>

<b>COLLOQUIO FINALE</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... ..... .....								
<b>Osservazioni del valutato titolare di P.O.</b> Data ..... Firma .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....								
<b>Proposta di Valutazione finale</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 75%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 25%;">PUNTEGGIO FINALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> Data ..... Firma Valutato Titolare di PO .....	Motivazioni: ..... ..... ..... .....								
<b>Valutazione definitiva</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 75%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 25%;">PUNTEGGIO DEFINITIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									



COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	PESO		60,00
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
		La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	Analizza le situazioni complesse, coglie le criticità, identifica e propone soluzioni diverse e alternative.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze / conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc. ).	12,00		
	<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>	<b>60,00</b>		

VALUTAZIONE DEL PERSONALE	PESO	4,00
---------------------------	------	------

<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
---	---

#### AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO	PESO	36,00
--	------	-------



	<input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data .....
<b>IL DIRIGENTE VALUTATORE</b>	<b>IL VALUTATO TITOLARE DI P.O.</b>

<b>COLLOQUIO FINALE</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... ..... .....	
<b>Osservazioni del valutato titolare di P.O.</b> Data ..... Firma .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....	
<b>Proposta di Valutazione finale</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> Data ..... Firma Valutato Titolare di PO .....	Motivazioni: ..... ..... ..... .....	
<b>Valutazione definitiva</b> Data ..... Firma Dirigente Valutatore .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	



**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON  
DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D DEL  
COMUNE DI MILANO**

Milano		<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PERSONALE CATEGORIA A</b>
	Comune di Milano	

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....
	Codana:                      Categoria: A                      Posizione economica:  Profilo professionale: Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
	Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:
	Settore:
	Servizio e/o Ufficio:

<b>SOGGETTI</b>  <b>VALUTATORI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio .....
	Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	20,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	20,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	20,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	

<b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Osservazioni: ..... ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi di processo U.O. (Parte B2)    Data .....
--	--

<b>COLLOQUIO FINALE</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... ..... .....
--	---

<b>Osservazioni del valutato</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma</b> .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....
---	--

<b>Proposta di Valutazione finale</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Motivazioni: ..... ..... .....
--	--------------------------------------

<b>Valutazione definitiva</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Dirigente</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

Milano	Comune di Milano	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PERSONALE CATEGORIA B</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: ..... Codana:                      Categoria: B                      Posizione economica: Profilo professionale: Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal ..... Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale: Settore: Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio
<b>VALUTATORI</b>	..... Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	20,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	20,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	20,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	

<b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Osservazioni: ..... ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....
--	--

<b>COLLOQUIO FINALE</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... .....
--	--

<b>Osservazioni del valutato</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma</b> .....	Osservazioni: ..... ..... .....
---	---------------------------------------

<b>Proposta di Valutazione finale</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Motivazioni: ..... ..... .....
--	--------------------------------------

<b>Valutazione definitiva</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Dirigente</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<b>Milano</b>	<b>Comune di Milano</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>  <b>PERSONALE CATEGORIA C</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                      Categoria: C                      Posizione economica:  Profilo professionale:  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio
<b>VALUTATORI</b>	.....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		<b>Valutazione Massima</b>	<b>Valutazione proposta</b>	<b>Valutazione finale</b>
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	15,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	15,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace	15,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
<b>APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		<b>Valutazione massima</b>	<b>Valutazione proposta</b>	<b>Valutazione finale</b>
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	

<b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Osservazioni: ..... ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....
--	--

<b>COLLOQUIO FINALE</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... ..... .....
--	---

<b>Osservazioni del valutato</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma</b> .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....
---	--

<b>Proposta di Valutazione finale</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Motivazioni: ..... ..... ..... .....
--	---

<b>Valutazione definitiva</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Dirigente</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO /
--------------	-------------	--------------

		<b>ATTO DC</b>

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

<b>N. OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>

<b>Milano</b>	<b>Comune di Milano</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PERSONALE CATEGORIA C - EDUCAZIONE</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                      Categoria: C                      Posizione economica:  Profilo professionale:  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI VALUTATORI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio .....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....
--------------------------------	--

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		<b>PESO</b>	<b>60,00</b>	
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		<b>Valutazione Massima</b>	<b>Valutazione proposta</b>	<b>Valutazione finale</b>
<i>Orientamento</i> <i>Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia, anche attraverso l'esempio del proprio comportamento.	15,00		
<i>Orientamento al cittadino e al servizio.</i>	Risponde nei tempi utili alle domande o ai reclami e interviene direttamente e in prima persona per risolvere situazioni critiche.	15,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	15,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		<b>PESO</b>	<b>40,00</b>	
<b>APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		<b>Valutazione massima</b>	<b>Valutazione proposta</b>	<b>Valutazione finale</b>
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## **PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**COLLOQUIO INIZIALE**  Livello della prestazione attesa

<b>Data</b> .....	Osservazioni: .....
<b>Firma Valutatore</b>	.....
<b>Firma Valutato</b>	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data .....
	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....

<b>COLLOQUIO FINALE</b>	Proposta punteggio totale di valutazione: _____
<b>Data</b> .....	
<b>Firma Valutatore</b>	

<b>Osservazioni del valutato</b>	Osservazioni: .....
<b>Data</b> .....	.....
<b>Firma</b> .....	.....

<b>Proposta di Valutazione finale</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b>	Motivazioni: .....
<b>Data</b> .....	.....
<b>Firma Valutato</b>	.....

<b>Valutazione definitiva</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
<b>Firma Dirigente</b>		

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

Milano	Comune di Milano	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PERSONALE CATEGORIA C – POLIZIA MUNICIPALE</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                    Categoria: C                    Posizione economica:  Profilo professionale:  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio
<b>VALUTATORI</b>	.....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Orientamento</i> <i>Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	15,00		
<i>Orientamento al cittadino e al servizio</i>	Interviene in prima persona per risolvere tempestivamente problemi con assunzione di responsabilità. Mette in atto le proprie azioni tenendo conto degli effetti prodotti nei confronti dei cittadini e di altri soggetti curando anche il proprio aspetto e la divisa di servizio.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	Definisce la capacità di valutare la situazione e di intraprendere azioni connesse allo svolgimento delle attività assegnate, attraverso l'adozione di scelte appropriate al contesto nello svolgimento del proprio lavoro, promuovendo direttamente il superamento di criticità quotidiane, e ricercando la soluzione di problemi negli ambiti di propria competenza.	15,00		
<i>Cooperazione</i>	Cura le attività operative assegnate al proprio servizio interagendo con i colleghi e condividendo le informazioni allo scopo di raggiungere gli obiettivi anche di squadra.	15,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

**COLLOQUIO INIZIALE**  Livello della prestazione attesa

<b>Data</b> .....	Osservazioni: .....
<b>Firma Valutatore</b>	.....
<b>Firma Valutato</b>	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data .....
	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....

<b>COLLOQUIO FINALE</b>	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
<b>Data</b> .....	Episodi osservati: .....	
<b>Firma Valutatore</b>	.....	
<b>Osservazioni del valutato</b>	Osservazioni: .....	
<b>Data</b> .....	.....	
<b>Firma</b> .....	.....	
<b>Proposta di Valutazione finale</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
<b>Data</b> .....	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
<b>Firma Valutatore</b>	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b>	Motivazioni: .....	
<b>Data</b> .....	.....	
<b>Firma Valutato</b>	.....	
<b>Valutazione definitiva</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
<b>Data</b> .....	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
<b>Firma Valutatore</b>	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
<b>Firma Dirigente</b>	TOTALE	

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

Milano	Comune di Milano	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PERSONALE CATEGORIA D</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                    Categoria: D                    Posizione economica:  Profilo professionale:  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio .....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....
<b>VALUTATORI</b>	

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stadi di avanzamento dei progetti.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le attività e / o le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento. Coglie le criticità delle situazioni affrontate identificando e proponendo soluzioni diverse.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	Osservazioni: .....
Firma Valutatore	

<b>Firma Valutato</b>	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....
-----------------------	--

<b>COLLOQUIO FINALE</b>	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... ..... .....								
<b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... .....									
<b>Osservazioni del valutato</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma</b> .....	Osservazioni: ..... ..... ..... .....								
<b>Proposta di Valutazione finale</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... .....	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 75%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 25%;">PUNTEGGIO FINALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA		APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA									
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B									
TOTALE									
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutato</b> ..... .....	Motivazioni: ..... ..... ..... .....								
<b>Valutazione definitiva</b> <b>Data</b> ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... ..... <b>Firma Dirigente</b> ..... .....	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 75%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 25%;">PUNTEGGIO DEFINITIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA		APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA									
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B									
TOTALE									

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO /
--------------	-------------	--------------

		<b>ATTO DC</b>

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

<b>N. OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>

<b>Milano</b> 	<b>Comune di Milano</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>  <b>PERSONALE CATEGORIA D - EDUCAZIONE</b>
--	-----------------------------	---

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                    Categoria: D                    Posizione economica:  Profilo professionale:  Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....  Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio .....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....
<b>VALUTATORI</b>	

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti di attività educativa, formativa e didattica.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro e / o delle attività di progetto e didattiche ed è in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le risorse a disposizione, promuovendo l'attenzione e le iniziative opportune per fronteggiare il cambiamento sempre più rapido che connota i saperi, le tecniche ed il contesto sociale.	12,00		
<i>Creazione rete e contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/ conoscenze nella gestione delle attività affidate (progetti educativi, formativi e programmi didattici, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>		<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	Osservazioni: .....	
Firma Valutatore	.....	
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)	Data .....
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)	Data .....
.....	.....	

<b>COLLOQUIO FINALE</b>		Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data .....	Episodi osservati: .....		
Firma Valutatore	.....		
.....	.....		
<b>Osservazioni del valutato</b>		Osservazioni: .....	
Data .....	.....		
Firma .....	.....		
<b>Proposta di Valutazione finale</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>		<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA		
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B		
	TOTALE		
Data .....			
Firma Valutatore			
.....			
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b>	Motivazioni: .....		
Data .....	.....		
Firma Valutato	.....		
.....	.....		
<b>Valutazione definitiva</b>	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>		<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA		
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B		
	TOTALE		
Data .....			
Firma Valutatore			
.....			
Firma Dirigente			
.....			

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

Milano	Comune di Milano	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PERSONALE CATEGORIA D – POLIZIA MUNICIPALE</b>
		

<b>DATI DEL DIPENDENTE</b>	Cognome, nome: .....  Codana:                      Categoria: D                      Posizione economica:  Profilo professionale: Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal ..... Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) ..... dal .....
----------------------------	--

<b>SEDE DI LAVORO</b>	Direzione Centrale:  Settore:  Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

<b>SOGGETTI</b>  <b>VALUTATORI</b>	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio .....  Cognome, nome del Dirigente valutatore: .....
--	--

**PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Orientamento Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le attività e / o le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento. Coglie le criticità delle situazioni affrontate identificando e proponendo soluzioni diverse.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 60,00)</b>		<b>60,00</b>		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e $\leq$ alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
<b>Punteggio raggiunto (Max 40,00)</b>		<b>40,00</b>		

## PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data .....	

<b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Osservazioni: ..... ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1)    Data ..... <input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2)    Data .....
--	--

<b>COLLOQUIO FINALE</b> Data ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati: ..... .....	
<b>Osservazioni del valutato</b> Data ..... <b>Firma</b> .....	Osservazioni: ..... ..... .....	
<b>Proposta di Valutazione finale</b> Data ..... <b>Firma Valutatore</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
<input type="checkbox"/> <b>Riesame</b> Data ..... <b>Firma Valutato</b> .....	Motivazioni: ..... ..... .....	
<b>Valutazione definitiva</b> Data ..... <b>Firma Valutatore</b> ..... <b>Firma Dirigente</b> .....	<b>AREA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO DEFINITIVO</b>
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	

## PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

**B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO**

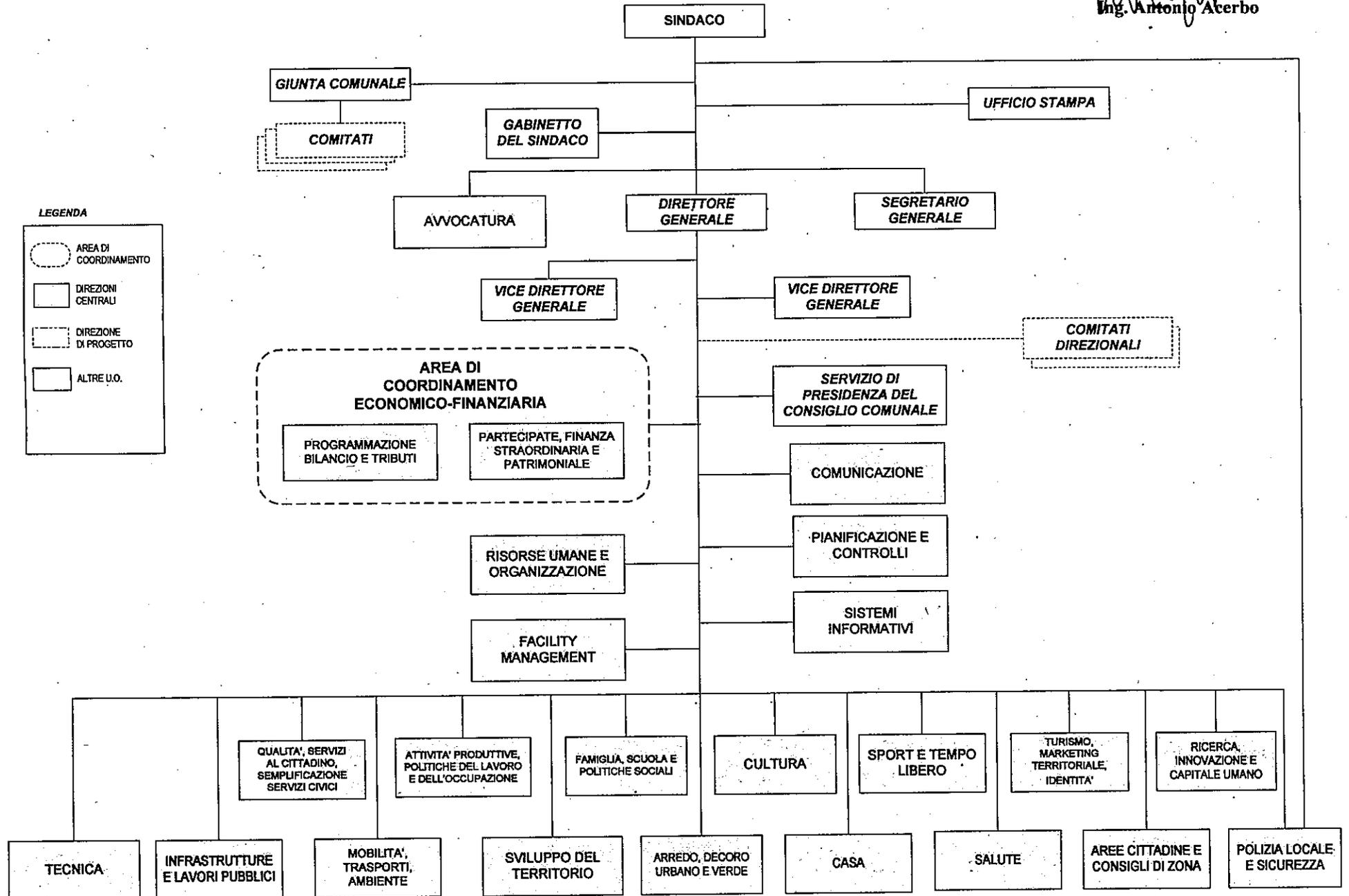
N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE



## TEMPI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Pianificazione I livello (Piano degli Obiettivi e relativa determinazione del Direttore Generale)	Di norma entro 60 gg dall'approvazione del Bilancio di competenza
Pianificazione di II livello (provvedimento del Direzione Centrale/ di Area)	Di norma entro 30 gg. dalla pianificazione di I livello
Colloquio iniziale su prestazione attesa	All'inizio dell'anno e comunque entro 30 gg. dall'approvazione del PDO
Comunicazione degli Obiettivi	Entro a 30 gg. approvazione PDO/atto DC- Area
Assestamento degli obiettivi (cancellazione/revisione/introduzione nuovi obiettivi)	In corso d'anno
Comunicazione integrativa degli obiettivi	Di norma entro 30 gg dall'adozione della delibera di assestamento e dalla relativa determinazione del Direttore Generale
Colloquio finale sulla prestazione relativa all' anno precedente e agli obiettivi	In sede di colloquio iniziale
Eventuale fase di riesame della proposta di valutazione	Di norma entro 10/20 gg dal colloquio finale

Il Direttore Generale  
 Ing. Antonio Acerbo



Milano



Comune  
di Milano

**ALLEGATO N. 4**  
deliberazione G.C. P.G. 304261/2011  
Il Direttore Generale  
Ing. Antonio Acerbo

## **APPENDICE n. 1**

# INDICE

ART. 1 - COMITATO DEI GARANTI	64
ART. 2 - COMPOSIZIONE ED INDIVIDUAZIONE DEI COMPONENTI	64
ART. 3 - DURATA IN CARICA DEL COMITATO DEI GARANTI E SURROGA DEI COMPONENTI	64
ART. 4 - DISPOSIZIONI RELATIVE AL FUNZIONAMENTO DEL COMITATO DEI GARANTI	65
ART. 5 - DISPOSIZIONI FINALI	65

## **ART. 1 - COMITATO DEI GARANTI**

1. Il Comitato dei Garanti è un organo collegiale, composto da tre membri, di cui uno con funzione di Presidente.
2. Il Comitato dei Garanti si riunisce su convocazione del Presidente.

## **ART. 2 - COMPOSIZIONE ED INDIVIDUAZIONE DEI COMPONENTI**

1. Il Comitato dei Garanti si compone del Presidente, di un Membro esperto designato dall'Amministrazione e di un Membro esperto rappresentante dei Dirigenti, espressamente nominati dal Sindaco ed individuati sulla base delle seguenti disposizioni.
2. Il Presidente è individuato di comune accordo dai due Membri esperti di cui al precedente comma, all'interno di una rosa di candidati presentati dal Direttore Generale e dalle rappresentanze sindacali ammesse alla contrattazione collettiva decentrata integrativa per il personale dipendente del Comune di Milano appartenente all'area della dirigenza, tenendo presente che:
  - a) i candidati potranno essere magistrati, avvocati, professori universitari di discipline giuridiche, economiche o lavoristiche, esperti nei settori dell'organizzazione amministrativa e del lavoro pubblico, nonché soggetti specializzati nei medesimi settori idonei ad assicurare l'imparzialità rispetto al Comune di Milano ed al relativo personale dirigente;
  - b) i candidati non potranno essere individuati fra color che siano dipendenti del Comune di Milano o che abbiano avuto rapporti di lavoro dipendente con lo stesso Ente.
3. Il Membro esperto designato dall'Amministrazione sarà individuato dal Direttore Generale, tenendo presenti le caratteristiche di professionalità di cui al precedente comma.
4. Il Membro esperto rappresentante dei dirigenti è eletto dai Dirigenti dell'Ente nel corso di specifica assemblea convocata dalle Organizzazioni Sindacali ammesse alla contrattazione collettiva decentrata integrativa per il personale dipendente del Comune di Milano appartenente all'area separata della Dirigenza. Qualora tale assemblea non abbia luogo entro 30 giorni dalla richiesta dell'Amministrazione, l'iniziativa per la convocazione della stessa è attribuita al Direttore Generale.
5. L'elezione di cui al precedente comma potrà tenersi a condizione che il numero dei dirigenti a tempo indeterminato presenti all'assemblea non sia inferiore ad un quarto del numero dei dirigenti a tempo indeterminato dipendenti del Comune di Milano alla data dell'assemblea medesima.
6. Nel caso in cui l'assemblea non raggiunga il quorum di presenze di cui al precedente comma, entro 30 giorni è convocata la Conferenza dei Dirigenti, che elegge a maggioranza relativa il Membro esperto rappresentante dei dirigenti.

## **ART. 3 - DURATA IN CARICA DEL COMITATO DEI GARANTI E SURROGA DEI COMPONENTI**

1. Il Comitato dei Garanti resta in carica per tre anni decorrenti dalla data di nomina del Presidente e, comunque, non oltre tre mesi dalla cessazione del Sindaco.
2. In caso di cessazione, il Presidente ed il Membro esperto designato dall'Amministrazione sono surrogati con nuove nomine, osservando le procedure di cui al precedente articolo. I subentranti restano in carica sino a scadenza del Comitato dei Garanti.
3. In caso di cessazione del Membro esperto rappresentante dei Dirigenti, subentra il primo dei candidati non eletti. In caso ciò non sia possibile, non risultando candidati votati e non eletti o per espressa rinuncia degli stessi, si provvederà a nuova elezione. Il membro subentrante resta in carica sino alla scadenza del Comitato.

#### **ART. 4 - DISPOSIZIONI RELATIVE AL FUNZIONAMENTO DEL COMITATO DEI GARANTI**

1. Il Comitato dei Garanti, che è un collegio perfetto, rassegna il parere di competenza entro 45 giorni dal ricevimento della richiesta del Direttore Generale. Decorso inutilmente tale termine, l'Amministrazione assume le decisioni di merito senza più necessità del parere del Comitato.
2. Il decorso del periodo di quarantacinque giorni di cui al precedente comma è interrotto, per un'unica volta, dalla data di trasmissione al Direttore Generale, da parte del Comitato dei Garanti, di richieste di elementi e chiarimenti inerenti il caso in esame. Il decorso del periodo riprende dalla data di ricezione delle relative comunicazioni inoltrate dal Direttore Generale.
3. Ai componenti del Comitato dei Garanti non dipendenti dell'Amministrazione spetta un gettone di presenza per ogni seduta, pari a quello previsto per la partecipazione dei consiglieri alle Commissioni Consiliari e, qualora risiedano fuori dal territorio del Comune di Milano, spetta altresì il rimborso delle spese di viaggio sostenute per la partecipazione ad ognuna delle sedute.

#### **ART. 5 - DISPOSIZIONI FINALI**

Il Sindaco può motivatamente revocare le nomine conferite ed in particolare vi deve provvedere in caso di sopravvenuta incompatibilità. In caso di revoca della nomina si provvede alla sostituzione dei membri cessati dall'incarico, applicando la disciplina prevista dal precedente articolo 3.

Milano



Comune  
di Milano

**ALLEGATO N. 5**

deliberazione G.C. P.G. 304261/2011

Il Direttore Generale

Ing. Antonio Acerbo

---

## **APPENDICE n. 3**

**DISCIPLINA DELL'ACCESSO AGLI IMPIEGHI, DELLE SELEZIONI  
PUBBLICHE E DELLE ALTRE PROCEDURE SELETTIVE.**

# INDICE

<b>CAPO PRIMO - PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE</b>	<b>100</b>
ART. 1 - PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	100
ART. 2 - PROGRAMMAZIONE TRIENNALE E ANNUALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	100
<b>CAPO SECONDO - ACCESSO AGLI IMPIEGHI</b>	<b>101</b>
ART. 3 - MODALITA' DI ACCESSO	101
ART. 4 - REQUISITI GENERALI PER L'ACCESSO	101
<b>CAPO TERZO - SELEZIONI PUBBLICHE E ALTRE PROCEDURE SELETTIVE</b>	<b>102</b>
ART. 5 - SELEZIONI PUBBLICHE	102
ART. 6 - CORSO – CONCORSO	102
ART. 7 - PROCEDURE SELETTIVE PER ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO	103
ART. 8 - PROGRESSIONE VERTICALE DI CARRIERA NEL SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE	103
ART. 9 - BANDO DI SELEZIONE	103
ART. 10 - RIAPERTURA E PROROGA DEI TERMINI, MODIFICAZIONE E REVOCA DEL BANDO	104
ART. 11 - DOMANDA DI PARTECIPAZIONE	105
ART. 12 - AMMISSIONE, REGOLARIZZAZIONE DELLA DOMANDA ED ESCLUSIONE	105
ART. 13 - PRESELEZIONE	105
<b>CAPO QUARTO - COMMISSIONE ESAMINATRICE</b>	<b>106</b>
ART. 14 - COMMISSIONE ESAMINATRICE	106
ART. 15 - ADEMPIMENTI ALLA COMMISSIONE ESAMINATRICE	107
ART. 16 - IL SEGRETARIO: FUNZIONI ED ADEMPIMENTI	107
ART. 17 - COMPENSI	107
<b>CAPO QUINTO - MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE PROVE E VALUTAZIONE DEI TITOLI</b>	<b>109</b>
ART. 18 - VALUTAZIONE DEI TITOLI	109
ART. 19 - ADEMPIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DELLE PROVE	109
ART. 20 - MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE PROVE SCRITTE	109
ART. 21 - PROVE PRATICHE	110
ART. 22 - PROVE ORALI	110
<b>CAPO SESTO - CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO E DIRITTO DI ACCESSO</b>	<b>111</b>
ART. 23 - FORMAZIONE, APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE DELLA GRADUATORIA	111
ART. 24 - ASSUNZIONE DEL SERVIZIO	111
ART. 25 - TEMPI DI ESPLETAMENTO DELLE PROCEDURE SELETTIVE E DIRITTO DI ACCESSO	111

## **CAPO PRIMO - PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

### **ART. 1 - PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

1. La programmazione dell'attività e la pianificazione delle risorse umane sono funzionali agli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione.
2. Il Documento di programmazione dei fabbisogni approvato dalla Giunta Comunale è predisposto dalla Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione sulla base della programmazione complessiva del Comune e delle indicazioni della Relazione previsionale e programmatica.

### **ART. 2 - PROGRAMMAZIONE TRIENNALE E ANNUALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE**

1. Il Documento di programmazione definisce il fabbisogno complessivo di personale per il triennio e può inoltre contenere indicazioni qualitative e quantitative circa la distribuzione del personale all'interno dei singoli Settori/Direzioni Specialistiche con specifico riferimento ad obiettivi sia di qualificazione e di miglioramento dei servizi sia di sviluppo e di crescita professionale ed economica del personale stesso.
2. Il Documento di programmazione contiene indicazioni di massima circa le modalità per realizzare la copertura degli organici previsti, assicurando adeguato accesso dall'esterno dell'Amministrazione.
3. Il Piano Annuale delle Assunzioni attua la programmazione di dettaglio del Documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale relativamente al primo anno della sua vigenza.
4. Le previsioni di assunzione del piano annuale costituiscono condizioni di validità dei provvedimenti che indicano le relative procedure di reperimento.

## CAPO SECONDO - ACCESSO AGLI IMPIEGHI

### ART. 3 - MODALITA' DI ACCESSO

1. Le assunzioni nel Comune di Milano avvengono mediante tutte le forme consentite dal quadro normativo e contrattuale nel tempo vigente.
2. Le procedure di reclutamento sono svolte secondo modalità che garantiscono la trasparenza, l'imparzialità, l'economicità e la celerità dell'espletamento, ricorrendo, ove opportuno, all'ausilio di soggetti esterni e di sistemi automatizzati diretti a realizzare anche forme di preselezione.
3. L'Amministrazione può stipulare convenzioni con altri enti per reclutare attraverso procedure selettive uniche personale in grado di soddisfare le necessità e i piani occupazionali di tutti gli enti aderenti.

### ART. 4 - REQUISITI GENERALI PER L'ACCESSO

1. Per essere assunti alle dipendenze del Comune di Milano occorrono i seguenti requisiti:
  - a) cittadinanza italiana; tale requisito non è richiesto per coloro che sono equiparati dalla legge ai cittadini italiani, nonché per gli appartenenti all'Unione Europea, fatte salve, in quest'ultima ipotesi, le eccezioni previste dalla normativa vigente;
  - b) godimento dei diritti civili e politici;
  - c) età non inferiore ai 18 anni; non sono previsti limiti massimi di età, con esclusione di quei profili per i quali siano espressamente richiesti dalla normativa di legge o regolamentare nel tempo vigente;
  - d) assenza di condanne penali, che possano impedire, secondo le norme di legge, l'instaurarsi del rapporto d'impiego;
  - e) non essere stati esclusi dall'elettorato attivo né essere stati licenziati da una Pubblica Amministrazione per persistente insufficiente rendimento ovvero per aver conseguito l'impiego stesso attraverso dichiarazioni mendaci o produzione di documenti falsi o viziati da invalidità non sanabile;
  - f) non essere stati licenziati dal Comune di Milano, salvo il caso in cui il licenziamento sia intervenuto a seguito di procedura di collocamento in disponibilità o di mobilità collettiva, secondo la normativa nel tempo vigente;
  - g) ulteriori requisiti specifici, richiesti per l'ammissione ai singoli profili professionali, sono prescritti nei bandi di selezione. I titoli di studio eventualmente conseguiti all'estero sono ritenuti validi solo se riconosciuti equivalenti con le modalità fissate dalla normativa nazionale o internazionale;
  - h) idoneità psicofisica alle mansioni relative al posto da ricoprire accertata dall'Amministrazione comunale in base alla normativa vigente.
2. I requisiti prescritti devono essere posseduti alla data di scadenza del termine stabilito nel bando di selezione per la presentazione della domanda di ammissione ed al momento della effettiva assunzione in servizio, con la sola eccezione del limite massimo d'età ove previsto.
3. Il difetto dei requisiti prescritti, accertato sia nel corso della selezione che successivamente, comporta l'esclusione dalla selezione stessa e costituisce causa di risoluzione del rapporto di lavoro, ove instaurato.

## CAPO TERZO - SELEZIONI PUBBLICHE E ALTRE PROCEDURE SELETTIVE

### ART. 5 - SELEZIONI PUBBLICHE

1. Le selezioni pubbliche possono essere articolate sulla base di una pluralità di momenti valutativi, strutturati in modo diversificato in relazione alle peculiarità del profilo oggetto della selezione.
2. Si tiene conto, a tal fine, delle declaratorie di professionalità stabilite dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro e dei profili professionali vigenti nel Comune di Milano.
3. I distinti momenti valutativi sono stabiliti nel bando di selezione e possono avere ad oggetto:
  - a) titoli di servizio, di studio e professionali;
  - b) prove teorico-pratiche consistenti nella realizzazione di un prodotto e/o risultato mediante tecniche prevalentemente manuali;
  - c) prove scritte consistenti nella redazione di un elaborato, di un progetto, di uno o più pareri, di studi di fattibilità relativi a programmi o interventi o scelte organizzative, ovvero nella individuazione di iter procedurali o percorsi operativi, nella soluzione di casi, nella simulazione di interventi, con l'accompagnamento di enunciazioni teoriche o l'inquadramento in un contesto teorico;
  - d) quesiti a risposta chiusa su scelta multipla e/o quesiti a risposta sintetica;
  - e) prove e test psico-attitudinali, finalizzati alla verifica delle motivazioni e del potenziale del candidato in relazione alle competenze connesse al profilo professionale del posto da ricoprire;
  - f) prova orale, che deve tendere ad accertare il grado di preparazione culturale e professionale del candidato commisurato ai contenuti tipici del profilo oggetto di selezione. Il colloquio individuale può essere integrato da un colloquio di gruppo per la copertura di quelle posizioni per le quali si ritiene rilevante la valutazione della capacità di interrelazione del soggetto, di coordinamento delle risorse, di risoluzione dei problemi, di orientamento al risultato, di leadership e di intelligenza sociale ed emotiva.
4. Nel programma d'esame il bando di selezione deve inoltre contemplare l'accertamento della capacità di utilizzare le apparecchiature e le applicazioni informatiche più diffuse e della conoscenza di almeno una lingua straniera.  
Tale accertamento viene diversamente graduato in relazione alla specificità del profilo da selezionare.

### ART. 6 - CORSO – CONCORSO

1. Il Corso-Concorso consiste in una procedura di reclutamento finalizzata alla formazione preventiva dei candidati.
2. Il bando contiene tutte le condizioni per la partecipazione ed in particolare:
  - a) i requisiti per l'ammissione al corso;
  - b) le modalità di preselezione, qualora le domande di partecipazione superino il limite indicato nel bando;
  - c) la durata e la struttura del corso;
  - d) la frequenza minima per l'ammissione al concorso;
  - e) il programma d'esame, con l'indicazione della tipologia delle prove previste.
3. Attende al corso-concorso apposita Commissione Esaminatrice, composta ai sensi dell'art. 14 della presente Appendice, che potrà essere integrata da un docente del corso.

4. Per consentire ai candidati di approfondire le tematiche trattate durante il corso, l'Amministrazione può prevedere la presenza di figure professionali di supporto (tutor). In tal caso, la Commissione Esaminatrice, per la formulazione della graduatoria di merito, tiene conto, oltre che dell'esito della prova d'esame, dei giudizi espressi dai tutor, secondo i criteri precedentemente determinati dalla Commissione medesima.

#### **ART. 7 - PROCEDURE SELETTIVE PER ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO**

1. Per le assunzioni a tempo determinato, nell'ambito di categorie o profili professionali per i quali non si ricorre alle liste di collocamento, ed in assenza di graduatorie in grado di soddisfare le esigenze di reperimento, l'Amministrazione procede alla formazione di apposite graduatorie attraverso pubbliche selezioni, impostate su procedure semplificate.
2. L'avviso di selezione viene pubblicizzato mediante affissione all'Albo Pretorio, nonché attraverso altre forme di diffusione che l'Amministrazione ritenga di volta in volta opportune, in relazione ai profili professionali interessati e all'urgenza di reperimento del personale. Il termine minimo di pubblicazione di 20 giorni, previsto dal successivo art. 9, è ridotto della metà.
3. La prova selettiva è effettuata a cura di una Commissione, che opera nella composizione prevista dall'art. 14 della presente Appendice.
4. Al termine della procedura selettiva viene formata una graduatoria, la cui validità, di regola annuale, può essere prorogata per un periodo massimo di un anno.
5. Le modalità selettive sopra richiamate possono applicarsi, in quanto compatibili, alle procedure di acquisizione di personale con contratto di formazione e lavoro, secondo quanto previsto dal CCNL del comparto Regioni – Autonomie Locali.

#### **ART. 8 – RISERVA DEI POSTI AL PERSONALE INTERNO**

1. L'Amministrazione Comunale garantisce l'accesso ai posti della propria dotazione organica mediante procedure selettive pubbliche, fatta salva la facoltà di riservare al personale in servizio, assunto a tempo indeterminato, una percentuale di posti stabilita dall'Amministrazione, in misura comunque non superiore al cinquanta per cento.
2. Alla riserva dei posti può accedere il personale appartenente alla categoria immediatamente inferiore a quella del posto da ricoprire, in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno al posto anzidetto, e degli ulteriori requisiti e titoli eventualmente stabiliti dall'Amministrazione in relazione alle esigenze e alle caratteristiche del posto da ricoprire.
3. I candidati riservatari che si collocano per merito nella graduatoria dei vincitori vengono computati nella quota di riserva prevista dal bando di concorso.
4. La quota di riserva prevista dal bando di selezione si applica anche in caso di scorrimento della graduatoria, nei limiti e modi sopra stabiliti.

#### **ART. 9 - BANDO DI SELEZIONE**

1. Le selezioni sono indette con determinazione del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane.
2. Il bando costituisce la regolamentazione speciale di ogni singola selezione e ne contiene la disciplina particolare.
3. Il bando riporta:

- a) il numero dei posti da ricoprire ed il relativo profilo professionale;
  - b) il trattamento economico connesso al posto;
  - c) l'indicazione delle riserve per gli aventi titolo a norma delle disposizioni legislative vigenti al momento dell'indizione della selezione;
  - d) il termine di scadenza e le modalità di presentazione delle domande;
  - e) i requisiti soggettivi generali e particolari richiesti per l'ammissione;
  - f) il diario e la sede delle prove, ove non sia previsto che tali indicazioni vengano fornite ai candidati successivamente, nel qual caso dovranno prevedersi i termini di avviso per la convocazione alle prove d'esame;
  - g) le materie e gli argomenti oggetto delle prove, con l'indicazione della votazione minima richiesta per il superamento delle stesse;
  - h) i documenti e i titoli da allegare alla domanda ai fini della valutazione e quelli da produrre successivamente da parte dei candidati utilmente collocati nella graduatoria;
  - i) i titoli che danno luogo alla riserva o alle preferenze a parità di punteggio, i termini e le modalità per la loro presentazione;
  - j) l'ammontare della tassa di partecipazione alla selezione e le modalità del versamento;
  - k) l'espresso riferimento alla normativa che garantisce pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro;
  - l) l'espresso riferimento alla normativa concernente la protezione ed il trattamento dei dati personali;
  - m) ogni altra indicazione prevista dalla legge o ritenuta opportuna dall'Amministrazione.
4. Il bando di selezione è pubblicato mediante affissione all'Albo Pretorio.
  5. La pubblicazione non può avere durata inferiore a 20 giorni per le procedure di selezione.
  6. L'Amministrazione garantisce inoltre adeguata diffusione del bando attraverso la pubblicazione dello stesso nel sito Internet del Comune di Milano, nonché per mezzo di altre forme di comunicazione e di pubblicità, in relazione al profilo professionale oggetto della selezione, ritenute idonee a rendere maggiormente efficace il reclutamento.

#### **ART. 10 - RIAPERTURA E PROROGA DEI TERMINI, MODIFICAZIONE E REVOCA DEL BANDO**

1. Per motivate esigenze di interesse pubblico, i termini per la presentazione delle domande di partecipazione alla selezione possono essere prorogati o riaperti, con determinazione del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane da pubblicizzarsi con le stesse modalità adottate per il bando.
  2. Nel caso di proroga o riapertura dei termini restano valide le domande presentate in precedenza.
  3. Con motivato provvedimento del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane, il bando può inoltre essere:
    - a) modificato, in qualsiasi momento del procedimento, purchè antecedente alle prove selettive;
    - b) revocato, in qualsiasi momento del procedimento, purchè antecedente all'approvazione della graduatoria di merito, senza che ciò comporti la restituzione della tassa di partecipazione.
- La modifica e la revoca del bando vengono comunicate per iscritto a ciascun candidato.

#### **ART. 11 - DOMANDA DI PARTECIPAZIONE**

1. Le domande di ammissione alla selezione sono presentate all'Ufficio Protocollo della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione del Comune di Milano ovvero inoltrate a mezzo posta mediante raccomandata o attraverso le altre modalità indicate nel bando, nei termini perentori previsti dal bando stesso.
2. L'Amministrazione non assume alcuna responsabilità per il mancato o tardivo recapito delle domande imputabile a disguidi tecnici, a fatto di terzi, a caso fortuito o forza maggiore, indipendentemente dal mezzo prescelto per la presentazione delle domande stesse.
3. Nelle domande gli aspiranti dichiarano, sotto la propria responsabilità, ai sensi della vigente normativa, tutto quanto espressamente richiesto, a pena di esclusione, dal bando di selezione. Non è ritenuta valida la dichiarazione generica del possesso dei requisiti richiesti.
4. La domanda di ammissione alla selezione è sottoscritta dall'interessato, a pena di esclusione.

#### **ART. 12 - AMMISSIONE, REGOLARIZZAZIONE DELLA DOMANDA ED ESCLUSIONE**

1. Ai fini dell'ammissione alla selezione, viene verificata la regolarità e la completezza della domanda di partecipazione, secondo quanto prescritto dal bando e dalla presente Appendice, con la possibilità di regolarizzare le domande che presentino vizi sanabili.
2. L'eventuale richiesta di regolarizzazione viene inviata agli interessati, che vi ottemperano, a pena di esclusione, entro il termine e secondo le modalità indicate nella stessa.
3. La non ammissione del candidato alle prove è disposta dal Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane e comunicata agli interessati, di regola, prima dello svolgimento delle prove stesse, con la sola eccezione prevista dall'art. 13 della presente Appendice nel caso di svolgimento di prove preselettive.
4. L'esclusione del candidato dalla procedura di selezione può essere disposta in qualsiasi momento della procedura selettiva dal Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane e viene comunicata all'interessato.

#### **ART. 13 - PRESELEZIONE**

1. Qualora il rapporto esistente fra il numero delle domande di partecipazione e quello dei posti previsti nel bando sia superiore a 10 candidati per ogni posto o nel caso vi siano almeno 100 domande, le prove possono essere precedute da un test preselettivo.
2. Il test viene predisposto, in un'unica traccia, dalla Commissione Esaminatrice, che può avvalersi di esperti esterni all'Amministrazione, ai quali affidare all'occorrenza anche la gestione della selezione e della correzione rapida degli elaborati con l'ausilio di mezzi meccanici o informatizzati.
3. La verifica dei requisiti per l'ammissione alla selezione può essere effettuata dopo aver acquisito l'esito della preselezione e riguardare i soli candidati risultati idonei.
4. Il bando di selezione o la Commissione Esaminatrice - in sede d'esame e prima dello svolgimento della prova - stabiliscono il numero di concorrenti da ammettere alle prove successive ovvero il numero minimo di risposte esatte occorrente per il conseguimento dell'idoneità e per l'accesso alle successive fasi della procedura selettiva.

## CAPO QUARTO - COMMISSIONE ESAMINATRICE

### ART. 14 - COMMISSIONE ESAMINATRICE

1. La Commissione Esaminatrice, che è collegio perfetto, viene nominata con determinazione del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane ed è formata da almeno tre componenti: un dirigente dell'Amministrazione con funzioni di presidente e due esperti nelle materie oggetto delle prove d'esame e/o in sistemi di selezione e reclutamento del personale, scelti tra il personale in servizio dell'Amministrazione ovvero tra i dipendenti di altre amministrazioni pubbliche e di aziende pubbliche o private, nonché tra docenti universitari e/o liberi professionisti iscritti ad ordini o albi professionali.
2. Gli esperti scelti tra il personale interno devono appartenere ad una categoria non inferiore a quella dei posti da ricoprire.
3. L'Amministrazione garantisce, nella costituzione delle Commissioni Esaminatrici, il rispetto del principio di pari opportunità tra uomini e donne.
4. Per ogni componente della Commissione Esaminatrice può essere nominato anche un supplente, che sostituisce il titolare in caso di sopravvenuta impossibilità anche temporanea.
5. Della Commissione non possono comunque far parte i componenti degli organi elettivi e di direzione politica dell'Amministrazione, coloro che ricoprono cariche politiche, nonché i rappresentanti sindacali e i designati dalle organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali.
6. Ogni componente della Commissione sottoscrive, nella seduta di insediamento della stessa, una dichiarazione espressa di non trovarsi in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dagli artt. 51 e 52 del c.p.c., e di impegnarsi a segnalare eventuali incompatibilità che dovessero sorgere o di cui venisse a conoscenza nel corso della procedura selettiva.
7. L'incompatibilità, iniziale o sopravvenuta, determina la decadenza dall'incarico, nel qual caso il Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane provvede alla sostituzione.
8. La Commissione Esaminatrice, ove occorra, è affiancata da componenti aggiunti per gli esami di lingua straniera, di informatica e/o per materie speciali, individuati con i medesimi requisiti previsti per gli esperti e nominati con determinazione del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane. Questi partecipano alla valutazione solamente in relazione alle prove specifiche sulle quali sono chiamati a fornire il proprio giudizio.
9. I componenti della Commissione Esaminatrice dipendenti del Comune di Milano, il cui rapporto di impiego si risolva o si sospenda per qualsiasi causa durante l'espletamento del concorso, cessano dall'incarico, salvo espressa conferma.
10. I supplenti e i sostituti di nuova nomina prendono visione dei verbali delle sedute già tenute, dandone atto con espressa dichiarazione a verbale.
11. Durante le fasi dei lavori della Commissione, che assumano valenza di attività meramente istruttoria o che non richiedano valutazioni discrezionali da parte dei componenti, non è richiesta la presenza di tutti i commissari ma di un solo componente esperto oltre al Segretario.
12. Qualora esigenze organizzative lo richiedano, per la correzione delle prove scritte e per lo svolgimento delle prove orali, nel caso in cui il numero dei concorrenti ammessi superi le 200 unità, la Commissione può articolarsi in Sottocommissioni, con l'eventuale integrazione di componenti appositamente individuati con i medesimi requisiti previsti per i componenti esperti e nominati con le medesime modalità. Di ciascuna sottocommissione fa parte almeno un componente della Commissione titolare. Al termine dei lavori, l'operato delle Sottocommissioni è ratificato dalla Commissione in seduta plenaria.

## **ART. 15 - ADEMPIMENTI ALLA COMMISSIONE ESAMINATRICE**

1. La Commissione, in base alle indicazioni contenute nel bando di selezione e a quanto previsto dalla presente Appendice:
  - a) fissa, nel corso della prima seduta, i criteri generali di valutazione delle prove d'esame e dei titoli;
  - b) stabilisce il calendario per lo svolgimento delle operazioni;
  - c) definisce le prove d'esame e ne cura lo svolgimento;
  - d) provvede al giudizio delle prove stesse con l'attribuzione di un voto collegiale che viene espresso all'unanimità o, in mancanza, risulta dalla media aritmetica dei voti espressi dai singoli commissari;
  - e) esamina e valuta i titoli e i curricula presentati dai candidati;
  - f) redige la graduatoria di merito, che rassegna all'Amministrazione per i provvedimenti di competenza.

## **ART. 16 - IL SEGRETARIO: FUNZIONI ED ADEMPIMENTI**

1. Le funzioni di Segretario della Commissione Esaminatrice e delle eventuali Sottocommissioni sono espletate da dipendenti del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane, scelti tra il personale in possesso di adeguate caratteristiche di professionalità, competenza ed esperienza.
2. Il Segretario partecipa ai lavori della Commissione Esaminatrice senza diritto di voto e, in particolare:
  - a) cura l'ordinato svolgimento di tutte le fasi selettive;
  - b) provvede alla custodia degli atti e, in particolare, custodisce i plichi contenenti gli elaborati;
  - c) attua le disposizioni della Commissione Esaminatrice;
  - d) cura i rapporti e le comunicazioni con i candidati e con i soggetti coinvolti a qualsiasi titolo nella procedura di selezione;
  - e) collabora all'organizzazione tecnica delle prove d'esame ed alla sorveglianza delle stesse;
  - f) fornisce alla Commissione Esaminatrice adeguato supporto tecnico in tutte le fasi della procedura;
  - g) verbalizza i lavori della Commissione.

## **ART. 17 - COMPENSI**

1. Ai componenti delle Commissioni Esaminatrici vengono erogati dall'Amministrazione appositi compensi, in relazione alla tipologia delle selezioni nell'ambito delle quali il Commissario è chiamato a svolgere il suo incarico.
2. La misura del compenso da erogare è definita dalla Giunta Comunale con apposito provvedimento deliberativo, sulla base dei criteri di seguito enunciati.
3. Ai componenti, che non siano dipendenti del Comune di Milano, sono corrisposti compensi commisurati alla loro specifica professionalità e all'impegno richiesto per l'esame dei candidati.
4. Ai dipendenti del Comune di Milano, che facciano parte a titolo di Esperti delle Commissioni Esaminatrici, viene corrisposto un compenso pari a quello minimo spettante ai componenti esterni.
5. Tale compenso è ridotto del 50% per il Segretario della Commissione Esaminatrice.
6. Ai componenti aggiunti ed ai supplenti, interni ed esterni, i compensi vengono corrisposti in proporzione alle sedute cui gli stessi abbiano partecipato.
7. Sono esclusi dall'erogazione del compenso i Dirigenti interni all'Amministrazione che prendano parte a qualsiasi titolo ai lavori della Commissione Esaminatrice.

8. Qualora, per lo svolgimento ordinato delle prove selettive, sia previsto l'utilizzo di personale incaricato della sorveglianza, il compenso spettante a ciascun addetto è di Euro 40,00 per ogni giornata di impegno rispetto alla singola procedura di selezione.
9. Fino all'adozione da parte della Giunta Comunale della deliberazione di cui al 2° comma del presente articolo continua a trovare applicazione la disciplina di cui al D.P.C.M. 23/3/1995, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 10/6/1995, come recepito dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 3693 del 12/9/1995.

## **CAPO QUINTO - MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE PROVE E VALUTAZIONE DEI TITOLI**

### **ART. 18 - VALUTAZIONE DEI TITOLI**

1. La valutazione dei titoli viene effettuata dalla Commissione Esaminatrice anonimamente e solo per i candidati risultati idonei al termine delle prove scritte o pratiche e, comunque, prima dello svolgimento delle prove orali, secondo quanto previsto dal bando di selezione ed in base ai criteri fissati nella seduta di insediamento.

### **ART. 19 - ADEMPIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DELLE PROVE**

1. La comunicazione ai candidati del calendario delle prove, con la sola eccezione di quanto previsto per le prove orali, qualora detto calendario non sia stato fissato nel bando o reso noto con le modalità definite dal bando, viene effettuata, con lettera raccomandata con avviso di ricevimento, inviata almeno 15 giorni prima della data stabilita per lo svolgimento delle stesse.
2. La comunicazione ai candidati della data di svolgimento della prova orale viene, invece, inviata almeno 20 giorni prima della data prevista per lo svolgimento del colloquio di ciascun candidato; essa riporta la votazione conseguita nelle prove precedenti e/o l'eventuale indicazione del punteggio conseguito nella valutazione dei titoli.
3. Termini e modalità di comunicazione della data di svolgimento delle prove possono essere modificati con il consenso dei candidati interessati.

### **ART. 20 - MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE PROVE SCRITTE**

1. La Commissione Esaminatrice, salva motivata impossibilità, si riunisce, di norma, il giorno stesso della prova con congruo anticipo rispetto alla convocazione dei candidati e prepara tre tracce, tra le quali un candidato è chiamato a sorteggiare quella che formerà oggetto della prova scritta, fatta salva la possibilità di predisporre un'unica traccia qualora la prova consista nella soluzione di quesiti a risposta chiusa su scelta multipla ovvero nel caso in cui la prova abbia luogo in sedi diverse. Le tracce sono sigillate e rimangono segrete fino al momento della dettatura o della distribuzione ai candidati.
2. Tutti i componenti della Commissione Esaminatrice sono presenti nella sede d'esame fino al momento di inizio della prova scritta, durante la cui effettuazione è presente almeno un Commissario esperto oltre al Segretario della Commissione stessa.
3. I candidati, che hanno accesso alla sede della prova previa verifica della loro identità, prendono posto secondo le indicazioni date dal personale incaricato della sorveglianza e possono tenere con sé, per l'eventuale uso successivo, soltanto il materiale espressamente autorizzato dalla Commissione.
4. La Commissione Esaminatrice e il personale incaricato della sorveglianza curano l'ordinato svolgimento della prova d'esame.
5. La Commissione, in particolare, ha la facoltà di escludere dalla prova i concorrenti che non osservino le disposizioni loro impartite o contenute nel foglio di avvertenze generali eventualmente distribuito. Devono essere comunque esclusi dalla prova i concorrenti sorpresi a copiare, a consultare testi non consentiti o a turbare lo svolgimento della prova stessa. Di ciò si dà atto nel verbale della seduta, mentre l'esclusione viene successivamente formalizzata, mediante comunicazione motivata al concorrente.
6. Al termine della prova gli elaborati vengono inseriti in buste debitamente sigillate e consegnate al Segretario della Commissione per la loro custodia.

## **ART. 21 - PROVE PRATICHE**

1. La prova pratica ha la finalità di accertare le capacità e le abilità, anche manuali, legate agli specifici profili professionali.
2. Qualora le mansioni richiedano una più approfondita valutazione dei soggetti la prova pratica può essere integrata da un colloquio su argomenti pertinenti ai contenuti professionali del profilo stesso.
3. Al termine di ogni sessione di prove pratiche, la Commissione Esaminatrice comunica ai singoli candidati la votazione conseguita e forma l'elenco dei candidati esaminati, indicando il voto da ciascuno riportato. Tale elenco viene affisso nella sede degli esami e sostituisce a tutti gli effetti ogni altra forma di comunicazione.

## **ART. 22 - PROVE ORALI**

1. Prima di procedere all'espletamento delle prove orali, la Commissione Esaminatrice definisce i criteri di valutazione e le modalità di effettuazione del colloquio.
2. Le prove si svolgono secondo il calendario fissato dalla Commissione, in luogo aperto al pubblico. La valutazione di ogni singola prova viene invece effettuata dalla Commissione a porte chiuse.
3. Gli argomenti che formano oggetto del colloquio, cui viene sottoposto il candidato, vengono di norma estratti a sorte dal candidato medesimo, tra quelli appositamente predeterminati dalla Commissione Esaminatrice all'inizio di ciascuna seduta.
4. Qualora la presenza del pubblico costituisca oggettivo impedimento all'ordinato svolgimento delle operazioni o, comunque, sussistano motivi di sicurezza, la Commissione può decidere di allontanare una o più persone presenti nell'aula.
5. Al termine di ogni sessione di prove orali, la Commissione Esaminatrice comunica ai singoli candidati la votazione conseguita e forma l'elenco dei candidati esaminati, indicando il voto da ciascuno riportato. Tale elenco viene affisso nella sede degli esami e sostituisce a tutti gli effetti ogni altra forma di comunicazione.

## CAPO SESTO - CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO E DIRITTO DI ACCESSO

### **ART. 23 - FORMAZIONE, APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE DELLA GRADUATORIA**

1. La graduatoria finale della selezione è unica e viene redatta dalla Commissione, in ordine di punteggio decrescente, relativamente ai candidati che abbiano superato le prove d'esame, sommando i punteggi ottenuti nei diversi momenti valutativi.
2. Nel caso di due o più concorrenti a pari punteggio si tiene conto, per determinare la posizione definitiva di ciascuno, delle preferenze di legge.
3. La graduatoria viene approvata con apposita determinazione del Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane ed è efficace dal momento della sua pubblicazione all'Albo Pretorio del Comune di Milano. Tale pubblicazione sostituisce a tutti gli effetti ogni altra forma di comunicazione ai concorrenti.
4. Dall'ultimo giorno di pubblicazione decorre il termine per eventuali impugnative.
5. La graduatoria rimane efficace, di norma, per tre anni dalla data di pubblicazione e può essere utilizzata, coerentemente con quanto stabilito nella programmazione del fabbisogno di personale, di cui agli artt. 1 e 2 della presente Appendice, per la copertura di posti di uguale profilo professionale che si rendessero disponibili nonché per assunzioni a tempo determinato che l'Amministrazione dovesse effettuare.

### **ART. 24 - ASSUNZIONE DEL SERVIZIO**

1. Gli aspiranti all'assunzione sono invitati a presentare, in un congruo termine, la documentazione richiesta dal bando di selezione nonché i documenti attestanti il possesso dei titoli di riserva o preferenza indicati nella domanda di partecipazione.
2. Nella stessa o in successiva comunicazione, gli assumendi sono invitati a sottoscrivere il contratto individuale di lavoro e a prendere servizio alla data stabilita dall'Amministrazione.
3. La mancata produzione della documentazione richiesta ovvero la mancata presentazione in servizio, costituiscono rinuncia all'assunzione o causa di risoluzione del contratto individuale di lavoro, qualora questo sia già stato sottoscritto.
4. Per eccezionali e giustificati motivi, su istanza dell'interessato, il termine fissato per la produzione dei documenti e per l'assunzione del servizio può essere prorogato, per un tempo non superiore ai trenta giorni, dal responsabile del procedimento, e per un tempo superiore dal Direttore del Settore Programmazione e Gestione Risorse Umane. In tal caso il periodo di proroga non può essere maggiore di 90 giorni.
5. È fatta salva tuttavia la proroga per i casi di servizio militare di leva o civile sostitutivo, per i quali la proroga stessa non può essere comunque concessa oltre il 15° giorno dalla data di cessazione del servizio medesimo.
6. Gli effetti economici decorrono dal giorno di effettiva assunzione del servizio.

### **ART. 25 - TEMPI DI ESPLETAMENTO DELLE PROCEDURE SELETTIVE E DIRITTO DI ACCESSO**

1. Le procedure di selezione sono portate a compimento dalla Commissione, ordinariamente, entro sei mesi dalla data di effettuazione della prima prova o, nel caso di selezione per soli titoli, dalla prima riunione della Commissione.
2. In caso di Corso/Concorso, il predetto termine di sei mesi viene adeguatamente aumentato in relazione alla durata del corso di formazione.

I candidati hanno facoltà di esercitare il diritto di accesso agli atti del procedimento selettivo, secondo le vigenti