

**CONSORZIO SERVIZI SOCIALI**

**IN.RE.TE.**

**REGOLAMENTO DEGLI  
UFFICI E DEI SERVIZI  
ORDINAMENTO GENERALE**

**Aggiornato ai sensi del D.Lgs. 150/2009**

*(Approvato con deliberazione di Assemblea Consortile  
n.32 del 23.12.2010)*

## INDICE

1. Disciplina generale .....	p.4
Art. 1. Contenuto e finalità del regolamento .....	p. 4
Art. 2. Criteri generali e principi fondamentali di organizzazione degli uffici... .....	p. 4
Art. 3. Criteri generali di gestione del personale .....	p. 4
2. Assetto organizzativo .....	p. 5
Art. 4. Modello organizzativo .....	p. 5
Art. 5. Articolazione della struttura .....	p. 5
Art. 6. La Direzione generale .....	p. 6
Art. 7. Le aree funzionali .....	p. 6
Art. 8. La microstruttura: Servizi e Unità operative .....	p. 7
Art. 9. Conferenza delle aree .....	p. 7
3. Struttura organizzativa e Piano Esecutivo di gestione .....	p. 8
Art. 10. Definizione ed individuazione dei centri di responsabilità .....	p. 8
Art. 11. Funzioni dei centri di responsabilità .....	p. 8
4. Sistema di Direzione .....	p. 9
Art. 12. Il Direttore del Consorzio: funzioni .....	p. 9
Art. 13. Il Direttore del Consorzio: incarico e durata .....	p. 10
Art. 14. Responsabili di Area funzionale .....	p. 10
Art. 15. Modalità e criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi .....	p. 11
Art. 16. Collaborazioni esterne .....	p. 12
Art. 17. Determinazioni dirigenziali .....	p. 12
5. Personale .....	p. 13
Art. 18 Dotazione organica .....	p. 13
Art. 19. Programmazione dei fabbisogni triennali ed annuali .....	p. 13
Art. 20. Il personale .....	p. 14
Art. 21. Rapporti di lavoro a tempo parziale .....	p. 15
Art. 22. Mobilità interna .....	p. 16
Art. 23. Percorsi di carriera .....	p. 17
Art. 24. Modalità di assunzione al lavoro .....	p. 17
6. Sistema di performance management .....	p. 17
Art. 25. Aspetti generali .....	p. 17

Art. 26. Sistema di misurazione e valutazione.....	p. 19
Art. 27. Sistema premiale .....	p. 22
Art. 28. Sistema di trasparenza e integrità .....	p. 25
Art. 29. Ciclo di gestione della performance .....	p. 27
Art. 30 Il nucleo di valutazione .....	p. 27
Art. 31 Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati .....	p. 31
7. Disposizioni finali .....	p. 31
Art. 32. Pubblicità ed entrata in vigore .....	p. 31
Art. 33 Modifiche ed integrazioni .....	p. 31
Art. 34 Abrogazioni .....	p. 31

## 1. Disciplina generale

### Articolo 1. Contenuto e finalità del regolamento

Il presente regolamento disciplina l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi in conformità allo Statuto del Consorzio, alla normativa vigente e ai contratti collettivi nazionali vigenti.

### Articolo 2. Criteri generali e principi fondamentali di organizzazione degli uffici

L'organizzazione degli uffici e servizi, in attuazione di quanto previsto dallo Statuto consortile e dalla normativa vigente, si ispira ai seguenti criteri:

- elevato grado di adattabilità e flessibilità finalizzato al conseguimento degli obiettivi stabiliti nei programmi dell'ente;
- separazione tra attività di indirizzo e controllo, propria degli organi politici, ed attività di gestione, spettante alla dirigenza;
- organizzazione e funzionamento dell'Ente articolati in funzione dei bisogni del cittadino attraverso un sistema di uffici e servizi per funzioni omogenee distinguendo tra funzioni che erogano servizi finali e funzioni di supporto al funzionamento dell'ente;
- trasparenza, attraverso la previsione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini e, per ciascun procedimento, l'attribuzione ad un unico ufficio della responsabilità complessiva dello stesso nel rispetto della Legge 7 agosto 1990 n. 241 e s.m.i.;
- sviluppo di sistemi finalizzati a rilevare e valutare la qualità dei servizi erogati alla popolazione;
- armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza;
- integrazione tra gli uffici, anche mediante sistemi informatizzati di rete;
- flessibilità dell'organizzazione in funzione delle finalità istituzionali al fine di attualizzare e qualificare i processi di erogazione dei servizi ai cittadini.

I soggetti titolari della funzione organizzativa, nei rispettivi ambiti, adottano atti coerenti con i criteri generali e specifici di organizzazione nei limiti delle previsioni normative e contrattuali e delle risorse assegnate.

### Articolo 3. Criteri generali di gestione del personale

La gestione del personale si ispira ai seguenti criteri:

- flessibilità, anche mediante processi di riconversione professionale e di mobilità interna o esterna del personale, e garanzia di ampi margini alle determinazioni operative e gestionali da assumersi da parte dell'organo gestionale, con le capacità e i poteri del privato datore di lavoro nel rispetto del C.C.N.L.;
- attuazione delle facoltà previste dal nuovo ordinamento professionale in relazione all'individuazione ed all'attribuzione di incarichi a tempo determinato per la copertura di posizioni organizzative comportanti lo svolgimento di funzioni di responsabilità;
- possibilità di conferimento di incarichi di collaborazione esterna a specifico contenuto di professionalità. tali incarichi sono conferibili, per obiettivi determinati e con convenzioni a termine, a soggetti in possesso di esperienza e adeguati titoli culturali documentati dal curriculum formativo e professionale;
- utilizzo di forme flessibili di assunzione e di impiego del personale, regolate dai contratti collettivi nazionali di lavoro;
- verifica della congruità delle prestazioni rese dal personale rispetto al ruolo occupato, anche ai fini della valorizzazione delle risorse umane attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze professionali attraverso sistemi incentivanti basati sul merito e selettività;
- garanzia di pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori.

## 2. Assetto organizzativo

### Articolo 4.      Modello organizzativo

Il modello organizzativo del Consorzio è ispirato alla massima flessibilità organizzativa e si articola in:

- macrostruttura - che definisce le linee portanti di divisione del lavoro nell'ambito del complessivo assetto organizzativo, in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione;
- microstruttura - la cui configurazione è considerata in stretto rapporto con le decisioni assunte nell'ambito del processo di programmazione.

### Articolo 5.      Articolazione della struttura

La macrostruttura del Consorzio è costituita dai seguenti ambiti di responsabilità direzionale:

- la Direzione Generale;

- le Aree Funzionali.

La microstruttura del Consorzio è costituita da:

- i Servizi;
- le Unità Operative;

Ulteriori articolazioni possono essere realizzate sulla base degli obiettivi e delle risorse professionali presenti.

#### Articolo 6. La direzione generale

La Direzione Generale è costituita dal Direttore a cui possono far capo direttamente singole strutture, uffici di staff o strutture di supporto e di progetto con valenza trasversale.

#### Articolo 7. Le aree funzionali

Le Aree funzionali sono preposte al governo di insiemi di attività omogenee e integrate.

Esse sono definite secondo criteri di razionale suddivisione dei compiti e di flessibilità, corrispondenti ad ambiti omogenei sotto il profilo gestionale.

La concreta individuazione delle Aree è effettuata dal Direttore, previo accordo con il Consiglio di Amministrazione, sulla base degli obiettivi dell'ente contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione, al fine di garantire la massima flessibilità della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi gestionali.

Alle Aree competono:

- l'elaborazione dei programmi e dei progetti di competenza;
- la gestione dell'insieme delle attività assegnate;
- la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate per la realizzazione dei programmi e dei progetti;
- l'interazione con la direzione generale e con le altre Aree funzionali.

L'Area funzionale può essere articolata dal titolare della sua direzione in Servizi e Unità Operative, le quali ultime possono far capo ad un Servizio o direttamente alla direzione dell'Area.

L'articolazione dell'Area funzionale in Servizi e Unità Operative è disposta dal responsabile in relazione ai programmi annuali dell'ente sentito il Direttore del consorzio, nei limiti delle possibilità derivanti dalle risorse assegnate e dalla individuazione dei progetti del Piano Esecutivo di Gestione.

Alla direzione dell'Area funzionale è preposto un responsabile scelto tra il personale di categoria direttiva, ovvero un dirigente ove le dotazioni organiche prevedano personale di qualifica dirigenziale o siano conferiti incarichi dirigenziali a termine fuori dotazione organica.

In caso di vacanza del posto di responsabile o di sua assenza o impedimento, il Direttore del consorzio può attribuire, ove ne ravvisi l'opportunità, le funzioni vicarie ad un altro funzionario direttivo appartenente alla stessa Area funzionale o al responsabile di altra Area funzionale, ovvero assumere su di sé le relative funzioni.

#### Articolo 8. La microstruttura: Servizi e Unità Operative

Il Servizio è costituito da uno o più insiemi omogenei di attività e di procedimenti amministrativi o processi operativi. Esso interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie, per fornire servizi rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'ente.

L'Unità Operativa è costituita da uno o più insiemi di attività e processi aventi natura operativa e con non elevata discrezionalità nell'ambito degli indirizzi definiti dal responsabile di Area e/o di Servizio.

È possibile l'individuazione di Unità Operative deputate alla gestione di particolari progetti e, pertanto, con una durata predeterminata.

La responsabilità del Servizio e dell'Unità Operativa è assegnata a personale di categoria direttiva o immediatamente inferiore.

#### Articolo 9. Conferenza delle aree

I responsabili di area funzionale costituiscono la conferenza delle aree.

La conferenza è convocata e presieduta dal Direttore .

La conferenza svolge funzioni ausiliarie e consultive del direttore. Essa è strumento d'impostazione e verifica del lavoro per la pianificazione ed il coordinamento della gestione amministrativa e per il controllo interno amministrativo. Collabora e supporta il direttore per l'attività di programmazione della gestione amministrativa e finanziaria, ed in particolare nelle questioni riguardanti:

- il bilancio e le relative variazioni;
- il piano esecutivo di gestione e piano particolareggiato degli obiettivi;
- le dotazioni organiche;

- ogni altra materia prevista dallo Statuto o dal presente regolamento.

Su invito dei rispettivi responsabili di Area ai lavori della conferenza possono partecipare altri operatori dei servizi.

### 3. Struttura organizzativa e Piano Esecutivo di Gestione.

#### Articolo 10. Definizione ed individuazione dei centri di responsabilità

Il centro di responsabilità è un ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente:

- obiettivi di gestione;
- dotazioni (da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi);
- responsabilità (sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni).

Sulla base dell'assetto organizzativo di cui all' articolo precedente, le responsabilità di gestione vengono identificate mediante la definizione di:

- un centro di responsabilità di primo livello identificato con la Direzione Generale;
- eventuali centri di responsabilità di secondo livello identificati con le Aree funzionali.

L'assegnazione di obiettivi e dotazioni al centro di responsabilità di primo livello è di competenza del Consiglio di Amministrazione, il quale vi provvede con la deliberazione di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

L'identificazione degli eventuali centri di responsabilità di secondo livello è di competenza del Direttore del consorzio il quale provvede, nell' esercizio della propria autonomia, con determinazione dirigenziale successiva alla deliberazione di adozione del Piano Esecutivo di Gestione controfirmata dai responsabili, anche alla eventuale riassegnazione di dotazioni ed obiettivi a detti centri coerentemente con le loro attribuzioni organizzative .

#### Articolo 11. Funzioni dei centri di responsabilità

Il centro di responsabilità di primo livello:

- a) è responsabile dei programmi e progetti definiti nella relazione previsionale e programmatica;
- b) risponde direttamente al consiglio di amministrazione che provvede all' assegnazione di obiettivi, progetti e dotazioni;
- c) si identifica con la struttura di massimo livello dell'organigramma dell'ente;

- d) ha responsabilità di programmazione, coordinamento, verifica e controllo relativamente ai programmi ed ai progetti ad esso assegnati;
- e) ha responsabilità di diretta gestione per i progetti ad esso assegnati e non delegati ai centri di responsabilità di secondo livello;
- f) è gerarchicamente sovraordinato ai centri di responsabilità di secondo livello.

I centri di responsabilità di secondo livello :

- a) hanno responsabilità di diretta gestione sui progetti sottoassegnati;
- b) sono gerarchicamente subordinati al centro di responsabilità di primo livello.

#### 4. Sistema di direzione

##### Articolo 12. Il Direttore del consorzio: funzioni

Il Direttore del consorzio è l'organo cui compete, con responsabilità manageriale, l'attività di gestione per l'attuazione degli indirizzi programmatici e degli obiettivi individuati per il perseguimento dei fini del consorzio.

Le sue attribuzioni sono individuate dallo Statuto e dal presente regolamento. In particolare, il Direttore:

- supporta gli organi di governo nel processo di elaborazione degli indirizzi e delle strategie dell'ente;
- supporta il raccordo tra gli organi di governo e la struttura direzionale per la definizione degli obiettivi gestionali, in relazione alle strategie ed agli indirizzi generali;
- coordina l'attività per la definizione del piano dettagliato degli obiettivi;
- coordina l'attività delle strutture direzionali per il conseguimento degli obiettivi generali;
- promuove e coordina l'impiego di strumenti e gli interventi atti a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'ente e l'integrazione delle strutture organizzative;
- promuove e coordina le iniziative e gli interventi volti al miglioramento della qualità dei servizi;
- imposta le politiche generali di sviluppo delle risorse umane, delle relazioni sindacali e formula le proposte per l'adeguamento dell'assetto organizzativo;
- si sostituisce nell'attività propria delle strutture nelle quali è articolato l'ente nei casi di inerzia o di impedimento dei rispettivi responsabili, con le modalità esplicitamente previste nel presente regolamento.

Il Direttore si avvale della collaborazione del personale preposto alla direzione generale.

### Articolo 13. Il Direttore del consorzio: incarico e durata

L'incarico di Direttore è conferito dall'Assemblea a persona in possesso dei requisiti per accedere alla qualifica dirigenziale, con le modalità di selezione individuate con propria deliberazione tra quelle previste dallo statuto.

L'incarico ha durata triennale e può essere rinnovato ai sensi delle previsioni statutarie.

L'incarico può essere revocato per giusta causa riguardante l'ente o la sua funzionalità ed efficienza, in particolare in caso di inosservanza degli indirizzi dell'Assemblea, del Consiglio di Amministrazione o del Presidente, o in caso di risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o per il mancato raggiungimento degli obiettivi, valutati con i sistemi e le garanzie determinati alla luce della legislazione vigente e nei casi previsti dai contratti collettivi di lavoro.

Il contratto individuale di lavoro definisce l'oggetto, le funzioni e la durata dell'incarico, salvi i casi di revoca, nonché il corrispondente trattamento economico.

Il Direttore individua, tra i responsabili di Area del consorzio, un vicario per lo svolgimento delle funzioni di Direttore in caso di sua assenza o impedimento.

In caso di vacanza del posto di Direttore, e fino a nuova nomina da parte dell'Assemblea, il soggetto individuato come vicario svolge le funzioni di Direttore Generale del Consorzio.

### Articolo 14. Responsabili di Area funzionale

I responsabili di Area:

- esercitano compiti di impulso, coordinamento e controllo della struttura cui sono preposti;
- gestiscono le risorse umane e strumentali loro assegnate per il raggiungimento degli obiettivi proponendo altresì al Direttore l'irrogazione dei provvedimenti disciplinari diversi dal rimprovero verbale o dalla censura, per i quali il responsabile di Area provvede direttamente;
- propongono l'assunzione degli impegni di spesa ed i provvedimenti di liquidazione delle spese correlate ai procedimenti di cui essi abbiano la responsabilità;
- effettuano la valutazione per la corresponsione dei compensi correlati al merito e all'impegno individuale e di gruppo;

- effettuano la valutazione periodica del personale appartenente all'Area assegnata sulla base della metodologia adottata dall'ente ai fini della progressione economica di carriera;
- assegnano al personale compiti che comportano specifiche responsabilità e per i quali siano previsti compensi determinati;
- sono responsabili, in via ordinaria, dei procedimenti amministrativi e dell'istruttoria degli atti ed esprimono pareri di regolarità tecnica sui provvedimenti di competenza del Direttore attinenti all'Area assegnata;
- possono essere individuati quali responsabili del trattamento dei dati ai sensi della legge 675/96 e s.m.i.

Il Direttore può assegnare l'incarico di responsabile di Area funzionale a personale di categoria D, qualora non ritenga di assumere personalmente la direzione.

Qualora l'Area venga individuata dal Direttore come centro di responsabilità di secondo livello, il responsabile adotta gli atti ed i provvedimenti finali dei procedimenti loro assegnati ai sensi della legge 241/90, compresa l'assunzione degli impegni di spesa e di liquidazione delle spese correlate ai procedimenti di cui essi abbiano la responsabilità.

Qualora l'Area funzionale venga individuata quale centro di responsabilità di secondo livello, il Direttore attribuisce al responsabile la posizione organizzativa ai sensi dei vigenti C.C.N.L.

#### Articolo 15. Modalità e criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi

Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative coincidenti con la direzione di Area sono conferiti dal Direttore, in applicazione degli istituti previsti dal C.C.N.L. nel tempo vigente, per un periodo massimo di 3 anni coincidenti con la programmazione triennale indicata nella Relazione Previsionale e Programmatica, con determinazione motivata e possono essere rinnovati con le medesime formalità.

Gli incarichi sono attribuiti secondo criteri generali che sono oggetto di concertazione con le Organizzazioni Sindacali secondo i principi e le modalità fissati dal C.C.N.L.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con determinazione motivata del Direttore in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.

Il Direttore effettua annualmente la valutazione delle attività svolte dagli incaricati in base ai criteri generali concertati con le Organizzazioni Sindacali secondo quanto previsto dal C.C.N.L., anche ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

Il Direttore, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito da un rappresentante sindacale di fiducia del dipendente; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico.

Per l'assunzione dei provvedimenti di competenza il Direttore, può avvalersi della consulenza del nucleo di valutazione.

#### Articolo 16. Collaborazioni esterne

I responsabili di centro di responsabilità, per obiettivi determinati previsti nel PEG e con convenzioni a termine, possono conferire incarichi di collaborazione esterna ad alto contenuto di professionalità ad esperti di provata competenza, sulla base di curricula formativi e professionali.

Nell'incarico vanno individuati la durata, il luogo, l'oggetto, gli obiettivi ed il compenso della collaborazione.

#### Articolo 17. Determinazioni dirigenziali

I provvedimenti del Direttore e dei responsabili dei centri di responsabilità sono denominati determinazioni dirigenziali.

La determinazione dirigenziale contiene tutti gli elementi formali e sostanziali caratterizzanti il provvedimento amministrativo, con particolare riferimento alla motivazione, che deve indicare i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche per cui viene adottato, e al conseguente dispositivo. Essa deve anche contenere, oltre all'indicazione dell'ente, al luogo e alla data di assunzione e al soggetto che l'adotta, il numero progressivo annuale da annotare su apposito registro, il numero e la denominazione del programma e del progetto.

Qualora la determinazione comporti l'assunzione d'impegno di spesa, diventa esecutiva con l'apposizione del visto di regolarità contabile apposto dal responsabile dei servizi finanziari, attestante la copertura finanziaria. In tutti gli altri casi le determinazioni sono immediatamente esecutive.

Le determinazioni sono sottoposte al regime di pubblicazione, previsto per le deliberazioni.

Nel caso di assenza del Direttore le determinazioni di sua competenza sono adottate dal vicario che ne esercita le funzioni. Nel caso di assenza dei responsabili di area le determinazioni di competenza sono assunte dal Direttore.

Il Direttore può revocare o riformare le determinazioni adottate dal responsabile di Area, qualora le stesse siano in contrasto con la programmazione della struttura.

Nei casi di inerzia, ritardo o, comunque, di necessità o urgenza il Direttore può sostituirsi ai responsabili di Area riservando a sé, avocando o altrimenti adottando gli atti e i provvedimenti di sua competenza.

## 5. Personale

### Articolo 18. Dotazione organica

La dotazione organica del consorzio, definita sulla base delle categorie professionali, è approvata dall'Assemblea su proposta del Direttore sulla base della verifica dell'effettivo fabbisogno di personale.

I profili professionali sono definiti con determinazione del Direttore, previa concertazione con le organizzazioni sindacali.

### Articolo 19. Programmazione dei fabbisogni triennali ed annuali

La valutazione dei fabbisogni, senza incremento della dotazione organica, deve riguardare:

- la previsione dei posti che si intendono coprire nel periodo considerato e le relative modalità di copertura;
- le condizioni per l'utilizzo di rapporti a tempo determinato o parziale e le relative previsioni;
- le situazioni prevedibili che possono richiedere l'affidamento di mansioni superiori.

Nell'ambito della valutazione dei fabbisogni vengono altresì illustrate le specifiche esigenze organizzative che richiedono:

- una modificazione delle vigenti dotazione organica, nell'ambito dei costi complessivi già autorizzati in bilancio;

- l'incremento dei servizi da realizzare attraverso un più razionale utilizzo del personale in servizio, cui è correlato un incremento delle attività remunerate a titolo di salario accessorio;
- un incremento della dotazione organica, con l'elevazione dei relativi oneri complessivi sia per il trattamento economico fondamentale che accessorio del personale interessato .

Il programma triennale dei fabbisogni previsto dalla vigente normativa definisce il quadro generale delle esigenze organizzative e illustra le linee guida degli interventi e delle iniziative rivolte ad incrementare la disponibilità delle risorse umane ovvero ad incentivare lo sviluppo e la valorizzazione di quelle già presenti nell'ente al fine di assicurare un efficiente ed efficace funzionamento delle strutture organizzative e una ottimale realizzazione di compiti istituzionali in coerenza con gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione dell'ente.

Il programma triennale è approvato con la Relazione Previsionale e Programmatica ed è articolato in piani operativi annuali di attuazione.

Il piano operativo annuale di attuazione è predisposto dal Direttore, sentita la conferenza delle aree, ed è approvato dal Consiglio di Amministrazione con il Piano Esecutivo di Gestione di cui è parte integrante.

Nel bilancio di previsione devono essere esattamente quantificate le risorse finanziarie periodicamente necessarie per sostenere gli oneri relativi alle diverse attività o iniziative rivolte a soddisfare i fabbisogni illustrati.

Annualmente il Direttore, dopo l'approvazione del piano esecutivo di gestione ed in relazione agli obiettivi assegnati, attribuisce il personale alle singole Aree con riferimento ai soli posti coperti e a quelli che si intendono coprire durante l'esercizio finanziario.

## Articolo 20. Il personale

Il personale è inquadrato nei ruoli organici ed è assegnato alle strutture del Consorzio secondo criteri di funzionalità e di flessibilità operativa.

Il servizio personale tiene aggiornato il fascicolo personale di ciascun dipendente. Esso contiene tutti i documenti relativi all'assunzione ed agli eventi verificatisi nel corso dello stesso. Nello stato matricolare vengono indicati i servizi prestati dal dipendente presso l'ente e presso altre pubbliche amministrazioni, i provvedimenti relativi alla nomina, alla carriera ed al trattamento economico, gli atti relativi al riscatto di servizi e le decisioni inerenti il dipendente; sono inoltre annotati i provvedimenti disciplinari, gli

encomi, le pubblicazioni che il dipendente ha fatto pervenire all'ente e ogni altra notizia ritenuta utile nel suo interesse.

Il consorzio valorizza lo sviluppo e la formazione professionale dei suoi dipendenti come condizione essenziale per l'efficacia della propria azione.

#### Articolo 21. Rapporti di lavoro a tempo parziale

Possono essere costituiti rapporti di lavoro a tempo parziale su richiesta dei dipendenti, secondo le modalità e alle condizioni stabilite dal CCNL.

I contingenti di personale da destinare a tempo parziale, non possono superare il 25% della dotazione organica di ogni profilo professionale. Ai sensi dell'art. 39, comma 27 della Legge 449/97, con l'adozione del presente Regolamento non vengono applicate al personale di questo ente le disposizioni di cui all'art. 1, commi 58 e 59 della Legge 23.12.1996, n. 662, fatta salva la possibilità per il dipendente di svolgere altra eventuale attività di lavoro subordinato, secondo le norme legislative, regolamentari e contrattuali vigenti.

Non possono essere costituiti rapporti di lavoro a tempo parziale per i profili professionali unici e per i profili professionali che comportino funzioni di coordinamento di unità organizzative. L'assegnazione di funzioni di direzione di Area comporta l'esclusione dall'accesso al tempo parziale.

L'articolazione della prestazione, nell'ambito dell'orario mensile definito al precedente comma, può essere definita in modo flessibile e, salvaguardando le esigenze specifiche di servizio, secondo le modalità previste dai contratti collettivi vigenti .

I dipendenti di ruolo con rapporto a tempo pieno possono chiedere la trasformazione del rapporto a tempo parziale entro il 30 aprile di ciascun anno. Il Direttore è tenuto a pronunciarsi entro i trenta giorni successivi. La trasformazione di lavoro a tempo parziale decorre dal primo gennaio dell'anno successivo, nell'ambito della percentuale stabilita dal primo comma.

Nella valutazione da parte del responsabile di Area della proposta di articolazione di orario formulata dal dipendente, è prioritaria la salvaguardia della funzionalità del servizio, trattandosi di servizi alla persona, da contemperare con le esigenze del dipendente; pertanto, qualora possa configurarsi pregiudizio al servizio, sarà cura del responsabile proporre una diversa articolazione. Qualora questa non venga accettata dal dipendente, resta salvo il diritto per il medesimo di ritirare la richiesta di collocazione in part-time.

Costituiscono titolo di precedenza alla trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, le condizioni elencate dal D.P.C.M. 117/89 nel medesimo ordine di priorità.

I dipendenti che optano per il tempo parziale hanno diritto al ritorno al tempo pieno alla scadenza di un biennio dalla trasformazione, nonché alle successive scadenze previste dai contratti collettivi. Il rapporto a tempo pieno decorre, di norma, dal primo gennaio dell'anno successivo, nel rispetto delle esigenze di programmazione del fabbisogno di personale.

E' ammesso il rientro anticipato a tempo pieno per motivate esigenze, se funzionale alle esigenze proprie del servizio.

Il 20 % dei risparmi derivanti dalla trasformazione di rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale concorrono ad implementare le risorse per la produttività ed il miglioramento dei servizi, secondo quanto stabilito dalla normativa contrattuale vigente nazionale ed aziendale.

## Articolo 22. Mobilità interna

La titolarità del rapporto di lavoro dà diritto all'inquadramento nella categoria contrattuale e nel profilo professionale, ma non ad una specifica posizione di lavoro.

Nella gestione del personale vige il principio della piena mobilità nell'ambito dell'ente, nel rispetto dei titoli di studio e professionali obbligatoriamente richiesti, dell'equivalenza delle mansioni svolte e delle modalità di cui al successivo comma.

Competenti ad assumere i provvedimenti di mobilità interna sono:

- il Direttore del consorzio per le mobilità fra le Aree, sentiti i responsabili interessati;
- i responsabili di Area, nell'ambito di queste, sentiti i responsabili degli uffici interessati.

I provvedimenti di mobilità devono contenere le motivazioni, comprese quelle riferite ad eventuali dissensi espressi e comunicati all'ufficio del personale, nonché alle Organizzazioni Sindacali.

## Articolo 23. Percorsi di carriera

Per quanto riguarda i percorsi di carriera e le connesse modalità di valutazione e selezione si rinvia a quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali e decentrati e dal successivo art. 27.

## Articolo 24. Modalità di assunzione al lavoro

Per quanto concerne le modalità di assunzione al lavoro, si fa rinvio a quanto stabilito nel D.Lgs. 29/93, nel D.P.R. 487/94 e successive modificazioni ed integrazioni e ad apposito regolamento.

## 6. Sistema di performance management

### Art. 25 Aspetti generali

Il Consorzio adotta una metodologia di valutazione delle prestazioni e dei risultati di tutti i dipendenti e del Direttore in attuazione delle norme contrattuali e legislative vigenti.

#### *A) Performance e sistema di performance management*

- 1) Il sistema di performance management del Consorzio ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità - individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente - apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
- 2) Il sistema di performance management costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:
  - a) il sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - b) il sistema premiale;
  - c) il sistema di trasparenza e di integrità.
- 3) Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

#### *B) Finalità e oggetto del sistema di performance management*

- 1) La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Consorzio, nonché 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.
- 2) Il Consorzio misura e valuta la performance con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle aree di responsabilità in cui si articola (performance organizzativa) e ai singoli dirigenti/dipendenti (performance individuale).
- 3) Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale il Consorzio considera i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti e degli altri *stakeholder*.
- 4) Il Consorzio adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

*C) Soggetti del sistema di performance management*

- 1) Gli attori del sistema di performance management sono classificabili in interni ed esterni all'ente.
- 2) Gli attori interni sono:
  - a) Il Presidente del Consorzio, l'Assemblea consortile e il Consiglio di amministrazione;
  - b) Il direttore, le posizioni organizzative ed il personale;
  - c) le strutture tecniche di supporto all'organismo indipendente di valutazione;
  - d) il nucleo di valutazione;
  - e) l'organo di revisione;
  - f) le organizzazioni sindacali.
- 3) Gli attori esterni sono:
  - a) la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.);
  - b) il Dipartimento della funzione pubblica;
  - c) l'ANCI;
  - d) i cittadini e gli altri *stakeholder*.

## Art. 26 Sistema di misurazione e valutazione

### A) Definizione, finalità e struttura

- 1) Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:
  - a) i criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
  - b) le tecniche di rappresentazione della performance attesa;
  - c) le modalità di monitoraggio della performance;
  - d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.
- 2) Il Consorzio adotta con apposito provvedimento del Consiglio di amministrazione un sistema di misurazione e valutazione al fine di valutare annualmente la performance.
- 3) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:
  - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
  - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

### B) La rappresentazione della performance

- 1) La *performance* attesa e conseguita, secondo profili di efficacia e di efficienza, si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:
  - a) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09;
  - b) comportamenti organizzativi, selettivamente individuati;
  - c) indicatori delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder* e/o del Nucleo di valutazione e tempestività.
- 2) Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano delle performance e della relazione consuntiva sulla performance al fine di definire, misurare e valutare le performance organizzativa e individuale.

### C) La performance organizzativa

- 1) La performance organizzativa è il contributo che un ambito organizzativo o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.
- 2) La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avvengono attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, e dell'efficacia interna ed esterna.
- 3) La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:
  - a) Il grado di attuazione delle strategie e gli impatti dell'azione amministrativa;
  - b) il portafoglio dei servizi erogati, finali e di supporto;
  - c) lo stato di salute dell'amministrazione;
  - d) il confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.
- 4) La rilevanza degli ambiti di cui al comma precedente è definita attraverso la loro pesatura.
- 5) L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di progressività.

#### D) *La performance individuale*

- 1) La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.
- 2) La misurazione e la valutazione della performance individuale del direttore e delle posizioni organizzative è collegata:
  - a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di riferimento;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, e dell'efficacia interna ed esterna;
  - c) ai comportamenti organizzativi;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite la differenziazione dei giudizi.
- 3) La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, e dell'efficacia interna ed esterna;
  - b) ai comportamenti organizzativi.
- 4) La rilevanza degli ambiti di cui ai due commi precedenti è definita attraverso la loro pesatura.

#### *E) Il piano della performance*

- 1) Il Piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, organizzativa ed individuale, del Consorzio.
- 2) Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo, e si articola per ambiti organizzativi. Per ciascun ambito vengono definiti:
  - a) gli indicatori di performance organizzativa;
  - b) gli obiettivi individuali/di gruppo attesi ed i relativi indicatori;
  - c) i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti.
- 3) Il Piano della *performance*, elaborato dalle strutture di supporto al Nucleo di valutazione, è proposto dal Direttore, validato dal Nucleo di valutazione in analogia con le procedure degli organi di revisione per gli istituti di competenza, e approvato dall'organo esecutivo del Consorzio.
- 4) L'approvazione del piano della performance deve avvenire in coerenza con i tempi del ciclo della programmazione e rendicontazione previsto dal D. Lgs. 267/00.
- 5) In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

#### *F) La relazione sulla performance*

- 1) La relazione sulla performance è il documento di rappresentazione della performance, organizzativa ed individuale, realizzata dal Consorzio, nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese espresse dal Piano.
- 2) Esso ha carattere consuntivo e si articola per ambiti organizzativi, in stretto raccordo con quanto definito nel Piano della performance.
- 3) La relazione sulla performance, elaborata dalle strutture di supporto al Nucleo di valutazione, è proposta dal Direttore, validata dal Nucleo di valutazione in analogia con le procedure degli organi di revisione per gli istituti di competenza, e approvato dall'organo esecutivo del Consorzio.
- 4) L'approvazione della Relazione sulla performance deve avvenire in coerenza con i tempi del ciclo della programmazione e rendicontazione previsto dal D. Lgs. 267/00.

- 5) In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.
- 6) Le risultanze della relazione sulla performance costituiscono uno degli elementi fondanti su cui poggia la relativa valutazione.

7)

#### Art. 27 Sistema premiale

##### *A) Definizione e finalità*

- 1) Il sistema premiale è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.
- 2) Il Consorzio promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi; inoltre l'ente valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.
- 3) La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi e deve avvenire, al contrario della valutazione, secondo una logica temporale di tipo *bottom up*.

##### *B) Composizione*

- 1) Il sistema di incentivazione del Consorzio comprende l'insieme degli strumenti monetari ed organizzativi finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

##### *C) Strumenti di incentivazione monetaria*

- 1) Per premiare il merito, il Consorzio può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
  - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
  - b) bonus annuale delle eccellenze;
  - c) premio annuale per l'innovazione;
  - d) progressioni economiche.
- 2) Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

##### *D) Premi annuali sui risultati della performance*

- 1) Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti, le posizioni organizzative ed il

direttore del consorzio sono collocati all'interno di fasce di merito. Il numero delle fasce e la loro composizione percentuale sono determinati dal Consorzio con provvedimento avente natura organizzativa. L'accesso a ciascuna fascia è determinato dalla valutazione individuale.

- 2) L'importo complessivo da destinare alla remunerazione della *performance* grava sul fondo per le risorse decentrate (art. 31 CCNL 22 gennaio 2004) - per il direttore sul fondo per la prestazione dirigenziale - ed è determinato mediante le pertinenti relazioni sindacali.
- 3) L'accesso a ciascuna fascia di merito è determinato mediante la definizione di un quadro di raccordo tra valutazione ottenuta e fascia economica di riferimento.
- 4) L'accesso numerico a ciascuna fascia avviene in funzione della valutazione della *performance* individuale.
- 5) Le fasce di merito utilizzate per la remunerazione della *performance* non possono essere inferiori a tre, ivi compresa quella non remunerabile.
- 6) Al personale dipendente e dirigente collocato nella fascia di merito di eccellenza è assegnata annualmente una quota rilevante in termini di premialità delle risorse destinate al trattamento economico accessorio.

#### *E) Bonus annuale delle eccellenze*

- 1) Il Consorzio 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.
- 2) Il bonus delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.
- 3) Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle appositamente destinate a premiare il merito e il miglioramento della *performance* nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro ai sensi dell'art. 45 del D. Lgs. 165/2001.
- 4) Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al bonus stesso.

#### *F) Premio annuale per l'innovazione*

- 1) Al fine di premiare annualmente il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi

interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa, il Consorzio può istituire il premio annuale per l'innovazione.

- 2) Il premio per l'innovazione assegnato individualmente non può essere superiore a quello del bonus annuale di eccellenza.
- 3) L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al Nucleo di valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

#### *G) Premio di efficienza*

- 1) Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
- 2) I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
- 3) Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte del Nucleo di valutazione.

#### *H) Progressioni economiche*

- 1) Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
- 2) Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente.
- 3) Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

#### *I) Strumenti di incentivazione organizzativa*

- 1) Per valorizzare il personale, il Consorzio può anche utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
  - a) progressioni di carriera;
  - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
  - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

2) Gli incarichi e le responsabilità possono essere assegnati attraverso l'utilizzo delle risorse decentrate destinate a tal fine nell'ambito della contrattazione decentrata integrativa.

*L) Progressioni di carriera*

1) Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Consorzio può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente;

2) La riserva di cui al comma 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

*M) Attribuzione di incarichi e responsabilità*

1) Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Consorzio assegna incarichi e responsabilità.

*N) Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale*

1) Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Consorzio promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

2) Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

*O) Definizione annuale delle risorse*

1) L'ammontare complessivo annuo delle risorse per premiare sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.

## Art. 28 Sistema di trasparenza e integrità

*A) Definizione e finalità*

1) Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare agli *stakeholder* interni ed esterni la piena informazione sulle *performance* del Consorzio, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.

- 2) La trasparenza è intesa come l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.
- 3) L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano.
- 4) Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dal Consorzio ai sensi dell'art. 117, c. 2, lett. m), della Costituzione.
- 5) Il Consorzio garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.
- 6) Il rispetto dei principi di trasparenza ed integrità presuppone un ruolo attivo del Consorzio nella divulgazione delle risultanze dei documenti previsionali e consuntivi sulla performance, che comporti la fruibilità delle informazioni. Il solo rispetto del diritto di accesso agli atti, esercitato su istanza del singolo cittadino, non soddisfa tali principi.

#### *B) Strumenti e canali*

- 1) Al fine di garantire l'applicazione dei principi della trasparenza e dell'integrità il Consorzio utilizza gli strumenti ed i canali di comunicazione previsti nella Relazione previsionale e programmatica, coerentemente con la segmentazione dei propri *stakeholder*.

#### *C) Coinvolgimento degli stakeholder*

- 1) L'efficacia della comunicazione attivata attraverso gli strumenti ed i canali inseriti nella RPP è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento degli *stakeholder*: informazione, consultazione e partecipazione, secondo il principio della progressività e dell'opportunità.
- 2) L'informazione è intesa come una relazione ad una via tra ente e *stakeholder* e consiste in misure attive da parte del Consorzio per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati.
- 3) La consultazione è una relazione a due vie in cui gli *stakeholder* forniscono un *feed back* al Consorzio relativamente ai temi che l'ente ha sottoposto alla loro attenzione.
- 4) La partecipazione è una relazione basata su di una *partnership* tra Consorzio e *stakeholder*, nella quale tali soggetti intervengono attivamente nella definizione del processo di partecipazione e del contenuto dei temi da affrontare.

## Art. 29 Ciclo di gestione della performance

### A) Definizione e finalità

- 1) Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di *performance management*, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la *performance* in un periodo temporale determinato.

### B) Fasi del ciclo della performance

- 1) Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati.
- 2) Le fasi di cui al comma 1 sono coerenti con quelle del ciclo di pianificazione e rendicontazione previsto dal D. Lgs. 267/00.

## Art. 30 Il Nucleo di valutazione

### A) Definizione e composizione

- 1) Il Nucleo di Valutazione è l'organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 7, c. 2, lett. a) del D.Lgs. 150/09, cui il Consorzio affida il compito di promuovere, supportare e garantire la validità metodologica dell'intero sistema di *performance management*, nonché la sua corretta applicazione.
- 2) Tale organismo opera nel rispetto dei principi del D.Lgs. 150/09, così come recepiti dai protocolli di collaborazione di cui all'art. 13, c. 2 del medesimo decreto.
- 3) Il Nucleo di valutazione è un organismo monocratico composto da un componente esterno al Consorzio.

### B) Nomina, durata, cessazione e revoca

- 1) Il Nucleo di valutazione è nominato dal Consiglio di amministrazione per un periodo di tre anni, a partire dalla data di esecutività della delibera di nomina, e può essere rinnovato una sola volta.
- 2) La nomina del Nucleo di valutazione avviene a seguito di chiamata diretta o con avviso pubblico per l'individuazione del componente.
- 3) Il Nucleo di valutazione è revocabile solo per inadempienza delle funzioni e cessa dall'incarico per:
  - a) scadenza del mandato;
  - b) dimissioni volontarie;
  - c) impossibilità derivante da qualsivoglia causa a svolgere l'incarico per un periodo di tempo superiore a novanta giorni.
- 4) È ammessa la possibilità di costituire un Nucleo di valutazione in forma associata.

#### *C) Requisiti*

- 1) Il componente del Nucleo di valutazione deve essere in possesso di elevata professionalità ed esperienza, maturata per almeno 5 anni nel campo del *management pubblico* e della valutazione della *performance* e del personale delle amministrazioni pubbliche.
- 2) È richiesto il possesso del diploma di laurea quadriennale, specialistica o magistrale in materie aziendali, giuridiche o in ingegneria gestionale.
- 3) Il curriculum vitae del componente del Nucleo di valutazione deve essere pubblicato, in formato europeo, sul sito del Consorzio nella sezione Trasparenza, valutazione e merito.

#### *D) Incompatibilità*

- 1) I componenti del Nucleo di valutazione non possono essere nominati tra soggetti che:
  - a) rivestano cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche nei tre anni precedenti la designazione;
  - b) siano componenti degli organi di cui all'art. 36 del D. Lgs. 18/08/2000, n. 267 o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione;
  - c) siano componenti dei Consigli di amministrazione di società partecipate dai Comuni che compongono il Consorzio o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione.

- 2) Valgono inoltre le incompatibilità previste dagli artt. 2382 e 2399, lett. a) e b) del codice civile.

#### *E) Struttura tecnica di supporto del Nucleo di valutazione*

- 1) Il Nucleo di valutazione, per lo svolgimento delle proprie funzioni, si avvale di una struttura tecnica, avente funzioni di supporto metodologico, operativo e di segreteria amministrativa.
- 2) Tale struttura è costituita da un gruppo di lavoro trasversale individuato con determinazione dal Direttore del Consorzio che ne assume il coordinamento o lo delega ad una posizione organizzativa.

#### *F) Tipologia di funzioni*

- 1) Le funzioni del Nucleo di valutazione hanno riguardo sia ad aspetti metodologici che di verifica, garanzia e certificazione del sistema di *performance management* del Consorzio.
- 2) Oltre a quelle definite nel presente regolamento, il Nucleo di valutazione presidia le funzioni esplicitamente previste dai contratti di lavoro e da specifiche normative degli enti locali.
- 3) Il consorzio può richiedere al Nucleo di valutazione funzioni aggiuntive coerenti con i temi relativi al sistema di gestione della *performance*, previo adeguamento del compenso base previsto per le funzioni di cui all'art. 30 punti *G)* e *H)* del presente regolamento.
- 4) Il componente del Nucleo di valutazione può incaricare per la collaborazione nella propria funzione, sotto la propria responsabilità, uno o più soggetti aventi i requisiti di cui di cui all'art. 30 punti *C)* e *D)*. I relativi compensi rimangono a carico del componente del Nucleo di valutazione.

#### *G) Funzioni di supporto metodologico*

- 1) Il Nucleo di valutazione svolge funzioni di supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento e alla eventuale manutenzione del sistema di *performance management* e dei sottosistemi che lo compongono.
- 2) Tra dette funzioni rientrano:
  - a) il supporto alla definizione e l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione;
  - b) il supporto alla definizione e all'aggiornamento del sistema premiale;
  - c) la promozione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - d) la definizione e l'aggiornamento della metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e organizzative;

#### *H) Funzioni di verifica, garanzia e certificazione*

- 1) Il Nucleo di valutazione svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo al sistema di performance management.
- 2) Tra dette funzioni rientrano:
  - a) la validazione del Piano della performance e della relazione sulla *performance*;
  - b) la definizione della proposta di valutazione del Direttore;
  - c) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla valutazione delle posizioni organizzative e del personale;
  - d) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
  - e) l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di performance management in seguito dell'attività di monitoraggio dello stesso.

#### *I) Convocazione, ordine del giorno e verbalizzazione delle sedute*

- 1) Il Nucleo di valutazione si riunisce nella sede legale del Consorzio. Quest'ultimo garantisce la disponibilità di locali e strumenti idonei allo svolgimento dell'attività del Nucleo di valutazione.
- 2) La struttura tecnica di supporto di cui all'Art. 30 punto E)
  - a) convoca le riunioni, su richiesta del Presidente del Consiglio di amministrazione, del Direttore o del componente del Nucleo di valutazione, almeno quarantotto ore prima della data stabilita. La convocazione è comunicata al componente per via telematica, all'indirizzo di posta elettronica indicato dal medesimo;
  - b) stabilisce l'ordine del giorno, sulla base di quanto definito dal richiedente la convocazione. Durante le riunioni, se il componente del Nucleo di valutazione non si oppone, possono essere esaminati, su proposta del Presidente del Consiglio di amministrazione o del Direttore, anche argomenti urgenti non inseriti all'ordine del giorno. Le decisioni in merito ad essi hanno quindi validità.
- 3) Le sedute del Nucleo di valutazione non sono pubbliche. In relazione agli argomenti trattati possono essere convocati amministratori e/o dipendenti del Consorzio direttamente coinvolti nei processi di performance management.
- 4) I verbali e il materiale di lavoro rimangono a disposizione del Direttore presso la struttura di supporto di cui all'art. 5 che funge da Segreteria.

#### *L) Abrogazione di norme*

Sono abrogati gli artt. 25 e 27 del precedente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

#### Art. 31 Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati

Il Direttore, contestualmente al conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative coincidenti con la direzione di area e con le figure ad alta specializzazione procede alla graduazione delle posizioni e alla determinazione del trattamento economico collegato, secondo criteri generali che sono oggetto di concertazione con le Organizzazioni Sindacali.

Ciascuna posizione di direzione è graduata, a tal fine, tenendo conto delle responsabilità affidate, della complessità organizzativa e del contenuto specifico della posizione.

Il personale con funzioni dirigenziali o direttive è valutato per i risultati conseguiti in relazione ai progetti ed agli obiettivi affidatigli e per le prestazioni individuali rese nella gestione delle risorse assegnate in base al sistema di performance management.

Le metodologie di valutazione del personale sono proposte dal Direttore al Consiglio di Amministrazione per la delibera di approvazione.

Il procedimento di valutazione dei risultati e delle prestazioni deve assicurare il contraddittorio con l'interessato.

### 7. Disposizioni finali

#### Art. 32 Pubblicità ed entrata in vigore

Il presente regolamento entra in vigore 15 giorni dopo la pubblicazione all'albo pretorio.

#### Art. 33 Modifiche ed integrazioni

Le modifiche e le integrazioni al presente regolamento sono apportate con provvedimento dell'Assemblea.

#### Art. 34 Abrogazioni

È abrogato ogni altro atto o disposizione dell'Ente in contrasto con il presente regolamento.