

**ALLEGATO A alla delibera di Giunta dell'Unione n. 27 del 12/09/2011**



**Unione dei Comuni  
Terre e Fiumi**

Copparo - Berra - Jolanda di Savoia - Tresigallo - Formignana - Ro

## **Unione dei Comuni Terre e Fiumi**

# **REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

**Approvato con Deliberazione della Giunta dell'Unione n. 9 del 20/04/2011**

**Modificato:**

- con Deliberazione della Giunta dell'Unione n. 16 del 25/05/2011
- con Deliberazione della Giunta dell'Unione n. 27 del 12/09/2011

## INDICE

TITOLO I.....	4
PRINCIPI GENERALI.....	4
<i>Articolo 1: Oggetto del regolamento</i> .....	4
<i>Articolo 2: Finalità e criteri generali di organizzazione</i> .....	4
TITOLO II.....	5
STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	5
<i>Articolo 3: Articolazione della struttura organizzativa</i> .....	5
<i>Articolo 4: Aree</i> .....	5
<i>Articolo 5: Uffici</i> .....	6
<i>Articolo 6: Gruppi di progetto</i> .....	6
TITOLO III.....	7
FUNZIONI DI DIREZIONE.....	7
CAPO 1: DESCRIZIONE DELLE FUNZIONI.....	7
<i>Articolo 7: Modello di direzione nel rapporto politici/responsabili di area</i> .....	7
<i>Articolo 8: Specificazione della funzione di indirizzo politico sugli aspetti organizzativi</i> ....	7
<i>Articolo 9: Segretario Generale</i> .....	8
<i>Articolo 10: Vicesegretario generale</i> .....	8
<i>Articolo 11: I responsabili di area</i> .....	9
<i>Articolo 12: Funzioni e compiti dei responsabili di area</i> .....	9
CAPO 2: CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI.....	10
<i>Articolo 13: Conferimento dell'incarico di responsabile di area</i> .....	10
<i>Articolo 14: Copertura di posizioni di responsabile di area con rapporto a tempo determinato ex art. 110 del D.lgs. n. 267/2000</i> .....	11
<i>Articolo 15: Mutamento degli incarichi di responsabile di area</i> .....	12
<i>Articolo 16: Funzioni di supplenza e di sostituzione temporanea dei responsabili di area</i> 12	
<i>Articolo 17: Uffici di supporto agli organi di direzione politica</i> .....	12
<i>Articolo 18: Collaborazioni esterne</i> .....	12
CAPO 3: RETRIBUZIONI DI POSIZIONE E DI RISULTATO.....	13
<i>Articolo 19: Retribuzione di posizione e di risultato dei responsabili di area</i> .....	13
CAPO 4: COORDINAMENTO.....	14
<i>Articolo 20: Organismi di coordinamento</i> .....	14
<i>Articolo 21: Comitato di direzione</i> .....	14
<i>Articolo 22: Comitati di coordinamento all'interno delle aree</i> .....	14
TITOLO IV.....	15
<i>Articolo 23: Sistema di pianificazione e controllo</i> .....	15
<i>Articolo 24: La programmazione</i> .....	15
<i>Articolo 25: Il controllo</i> .....	16
<i>Articolo 26: Le tipologie di controllo</i> .....	16
<i>Articolo 27: Nucleo di valutazione – Composizione - Compiti</i> .....	17
ARTICOLO 28: VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ...	18
<i>Articolo 29: Valutazione negativa – misure sanzionatorie</i> .....	18
TITOLO V.....	19
DOTAZIONE ORGANICA.....	19
<i>Articolo 30: Programmazione dei fabbisogni di personale e approvazione della dotazione organica</i> .....	19

<i>Articolo 31: Assegnazione del personale alle strutture organizzative</i> .....	19
<i>Articolo 32: Mobilità interna</i> .....	19
<b>TITOLO VI</b> .....	<b>20</b>
<b>ENTRATA IN VIGORE</b> .....	<b>20</b>
<i>Articolo 33: Entrata in vigore</i> .....	20

## **TITOLO I PRINCIPI GENERALI**

### **Articolo 1: Oggetto del regolamento**

1. Il presente regolamento, nel rispetto dei principi fissati dalla Legge e dallo Statuto, nonché dei criteri stabiliti dal Consiglio dell'Unione, disciplina l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi dell'Unione dei Comuni Terre e Fiumi (in prosieguo, per brevità, "Unione"). Esso costituisce norma di riferimento per tutti gli altri regolamenti dell'Unione per quanto attiene alla disciplina dell'organizzazione comunale.
2. Il presente regolamento stabilisce in particolare le linee fondamentali della struttura organizzativa, individua le responsabilità di direzione delle strutture organizzative e il modo di conferimento della titolarità delle medesime, prevede le modalità di funzionamento e di coordinamento delle diverse articolazione della struttura operativa.

### **Articolo 2: Finalità e criteri generali di organizzazione**

1. L'organizzazione degli uffici e del personale ha carattere strumentale rispetto al conseguimento delle finalità istituzionali dell'Unione ed è funzionale agli obiettivi ed ai programmi definiti dai suoi organi di governo nei documenti di programmazione e negli atti di indirizzo politico – amministrativo.
2. Gli uffici dell'Unione sono organizzati in base a criteri di autonomia, funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività ed economicità di gestione, nonché secondo principi di professionalità e responsabilità. In tal senso l'Unione riconosce prioritaria l'esigenza di facilitare l'accesso dei cittadini e delle imprese ai servizi, richiedendo alle proprie strutture ed ai dipendenti dell'Ente un comportamento di orientamento all'utenza da ritenersi principio etico fondamentale.
3. L'organizzazione, in particolare, è ispirata ai criteri generali fissati dal Consiglio.
4. La Giunta, nel rispetto dei principi di cui al comma 2 e in funzione degli obiettivi strategici da conseguire, definisce la struttura organizzativa dell'Unione e ne verifica periodicamente, anche sulla base dei risultati emersi con il controllo di gestione, la sua adeguatezza ai piani e ai programmi da realizzare.
5. In armonia con i principi generali che ispirano la legislazione di riforma delle pubbliche amministrazioni, il modello organizzativo dell'ente assume a canone fondamentale il principio di separazione delle competenze, per cui agli organi politici competono esclusivamente funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare, nonché funzioni di controllo, verificando la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, mentre agli organi burocratici di vertice competono tutti gli atti di gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo, compresi quelli che impegnano l'Unione verso l'esterno.
6. La direzione per obiettivi costituisce principio informatore per l'organizzazione e l'attività dell'ente.

## **TITOLO II STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

### **Articolo 3: Articolazione della struttura organizzativa**

1. La struttura dell'Unione è suddivisa in:
  - a) **aree**, unità organizzative di primo livello;
  - b) **uffici**, unità organizzative di secondo livello, dipendenti dalle aree oppure autonome.
2. Le aree e gli uffici sono preposti, in tutto o in parte, a svolgere funzioni operative rivolte all'esterno (strutture organizzative di linea) e a fornire supporti strumentali interni (strutture organizzative di staff).
3. La vigente macrostruttura dell'Unione, per quanto riguarda le aree e gli uffici, è indicata nella tabella "A" allegata al presente regolamento.

### **Articolo 4: Aree**

1. Le aree sono le unità di primo livello della struttura organizzativa dell'Unione, costituite per garantire il governo di ambiti adeguatamente ampi ed omogenei di funzioni dell'ente. L'individuazione delle aree, nonché delle linee funzionali attribuite alle stesse, è di competenza della Giunta, in relazione agli obiettivi strategici e di mandato da perseguire.
2. A capo di ciascuna area è preposto un funzionario ascritto alla categoria giuridica D, salvo che per l'area di Polizia Municipale, al cui vertice è preposto un dirigente, in veste di Comandante.
3. Funzione prioritaria delle aree è quella di garantire l'unitarietà di indirizzo, di direzione, di coordinamento e di integrazione sinergica delle diverse realtà organizzative che svolgono attività e funzioni omogenee, sulle quali insiste l'azione politico amministrativa dell'Unione.
4. Le aree costituiscono un ambito di governo unitario delle risorse, di impostazione comune di politiche e di programmi, di gestione delle interdipendenze e dei collegamenti fra funzioni omogenee.
5. Le aree raggruppano gli uffici.
6. La modifica delle aree è effettuata dalla Giunta in relazione agli obiettivi posti dalle linee programmatiche e dai programmi e progetti da attuare.
7. L'area assume compiti specialistici organizzati per processi omogenei e cura:
  - a) La definizione di interventi e servizi di prevalente indirizzo interno o destinati all'utenza esterna;
  - b) la definizione di politiche, di indirizzi e di obiettivi generali, e la verifica e valutazione dei risultati degli interventi;
  - c) l'elaborazione di piani di lavoro, correlati alla formulazione di definiti obiettivi strumentali;
  - d) le interazioni tra l'organo politico ed apparato tecnico-professionale per la definizione e realizzazione dei programmi e degli indirizzi.
8. Il coordinamento tra le aree è garantito dal Segretario Generale.
9. Ciascuna area è centro di responsabilità ai fini del Piano Esecutivo di Gestione (PEG). Il Responsabile dell'area provvede a ripartire gli obiettivi e le risorse individuati dal PEG fra le strutture organizzative in cui l'area stessa si articola e ad effettuare le successive valutazioni di merito.

## **Articolo 5: Uffici**

1. L'ufficio è la struttura organizzativa di secondo livello ed è dotata di autonomia propositiva ed operativa, nonché gestionale, caratterizzato da **prodotti/servizi/processi** identificabili ed omogenei, finalizzato alla realizzazione di obiettivi e prestazioni destinati ad una specifica funzione istituzionale.
2. L'ufficio costituisce articolazione dell'area. Possono istituirsi anche uffici autonomi, non inseriti in alcuna area, ma facenti riferimento diretto al Presidente dell'Unione, alla Giunta o al Segretario Generale.
3. L'individuazione e la modifica degli uffici, nonché le funzioni attribuite agli stessi, è di competenza della Giunta.
4. L'Ufficio assume compiti specialistici e, nel rispetto di quanto definito a livello di area cura:
  - a) la gestione di interventi e servizi di prevalente indirizzo interno oppure destinati all'utenza esterna;
  - b) l'elaborazione di programmi operativi di attività, correlati alla formulazione di definiti obiettivi strumentali;
  - c) la verifica e la valutazione dei risultati degli interventi.

## **Articolo 6: Gruppi di progetto**

1. Ciascun Responsabile d'area può istituire gruppi di lavoro per la realizzazione di specifici progetti. Con la determinazione organizzativa di costituzione, il Responsabile d'Area definisce durata, obiettivi e compiti del gruppo di progetto, nonché il ruolo dei suoi componenti.
2. All'istituzione del gruppo di progetto costituito da personale appartenente ad aree diverse, provvede il Segretario Generale, sentito l'apposito ufficio organizzazione e le Aree interessate.
3. Il gruppo di progetto può essere eventualmente dotato di un budget e si scioglie al raggiungimento dell'obiettivo.

## **TITOLO III FUNZIONI DI DIREZIONE**

### ***CAPO 1: Descrizione delle funzioni***

#### **Articolo 7: Modello di direzione nel rapporto politici/responsabili di area**

1. Il modello di direzione, assunto come guida dal presente regolamento ed in coerenza con il principio enunciato al precedente art. 2 comma 5, si sviluppa secondo il seguente percorso:
  - a) gli organi di direzione politica definiscono, attraverso propri momenti decisionali e di indirizzo, la programmazione delle attività, la individuazione degli obiettivi e la determinazione delle scale di priorità;
  - b) gli organi dirigenziali (responsabili di area), mediante l'adozione di autonome decisioni sia di contenuto pubblicistico che di natura privatistica, organizzano le risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle direttive di indirizzo e programmazione ricevute;
  - c) gli organi di direzione politica accertano e apprezzano i risultati conseguiti dagli organi dirigenziali e assumono le conseguenti decisioni secondo la disciplina del presente regolamento e delle previsioni in materia dei contratti collettivi di lavoro.

#### **Articolo 8: Specificazione della funzione di indirizzo politico sugli aspetti organizzativi**

1. Nel rispetto delle scelte e delle linee di indirizzo formulate dagli strumenti di programmazione e di bilancio di competenza del consiglio, compete alla Giunta:
  - la definizione, attraverso il piano esecutivo di gestione, degli obiettivi generali dell'azione di governo, delle politiche da perseguire e dei risultati da raggiungere nelle varie aree di intervento nonché dei relativi vincoli di tempo e di costo, con specifica e separata individuazione degli obiettivi particolarmente rilevanti;
  - l'individuazione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, nell'ambito dello stesso piano esecutivo di gestione;
  - l'emanazione di direttive di indirizzo e programmazione, da adottare anche in corso d'anno con specifica individuazione di quelle di rilevante interesse;
  - la verifica della rispondenza dell'attività gestionale e dei risultati conseguiti agli obiettivi e agli indirizzi stabiliti;
  - la determinazione della composizione della delegazione di parte pubblica per la contrattazione decentrata integrativa e la nomina del presidente e dei componenti;
  - l'approvazione di criteri ed indirizzi per la delegazione di parte pubblica, per le materie oggetto di contrattazione collettiva;
  - ogni altra attribuzione espressamente prevista dal presente regolamento.

## Articolo 9: Segretario Generale

1. Il segretario generale svolge compiti di collaborazione, proposta e assistenza giuridico - amministrativa nei confronti del Presidente, del Consiglio, della Giunta e degli organi burocratici, in merito alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti.
2. Il segretario generale:
  - partecipa alle riunioni del consiglio e della giunta dell'Unione con funzioni consultive, referenti e di assistenza e ne cura la verbalizzazione;
  - può rogare tutti i contratti nei quali l'Unione è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Unione stessa;
  - fornisce supporto giuridico - amministrativo ai responsabili di area e alle strutture organizzative per l'emanazione degli atti di competenza, anche con pareri scritti e può formulare proprie osservazioni in merito alla conformità alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti delle proposte di provvedimenti di competenza degli organi dell'Unione, su richiesta di questi ultimi o di sua iniziativa;
  - esercita ogni altra funzione attribuitagli dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti ovvero conferitagli dal Presidente.
3. Il segretario generale sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne **coordina l'attività**. Nel rispetto delle direttive del Presidente, il Segretario generale svolge altresì i seguenti compiti:
  - a) l'esercizio del potere sostitutivo, previa diffida, in caso di omissione o ritardo nell'adozione degli atti o nello svolgimento delle attività che comporti pregiudizio per l'interesse pubblico;
  - b) la risoluzione di eventuali conflitti di competenza fra i responsabili di area e, in generale, fra le diverse strutture organizzative;
  - c) i poteri di intervento, in caso di inerzia dei responsabili di area;
  - d) la responsabilità dell'azione disciplinare nei confronti dei responsabili di area;
  - e) la ripartizione delle competenze tra i responsabili di area interessati in caso di interventi riguardanti più uffici;
4. La nomina e la revoca del segretario generale sono disciplinate dalle disposizioni statutarie dell'Unione.

## Articolo 10: Vicesegretario generale

1. Il Presidente può nominare fra i responsabili di area dell'Unione un Vicesegretario Generale per coadiuvare il Segretario Generale nell'esercizio delle sue funzioni e sostituirlo in caso di assenza od impedimento temporaneo.
2. L'attribuzione delle funzioni di Vicesegretario avviene mediante individuazione della persona più idonea, tra i responsabili di area dell'Unione, in possesso del titolo di studio richiesto per l'iscrizione all'Albo dei segretari comunali. Tale incarico è, eventualmente, rinnovabile.
3. L'incarico è conferito a tempo determinato per una durata non inferiore ad un anno e non superiore al periodo di durata del mandato del Presidente ed è comunque prorogato fino all'attribuzione del nuovo incarico. L'incarico è soggetto, in ogni caso, a verifica annuale.



## **Articolo 11: I responsabili di area**

1. Le decisioni relative all'organizzazione interna delle aree e degli uffici, nonché le misure inerenti alla gestione e sviluppo del personale, sono assunte, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, dai responsabili di area competenti.
2. Ai responsabili di area competono autonomi poteri di spesa nell'ambito della direttive di indirizzo politico e dei budget di spesa assegnati e nel rispetto delle previsioni del regolamento di contabilità. L'esercizio di tali poteri è direttamente finalizzato al conseguimento degli obiettivi assegnati.
3. I responsabili di area esercitano autonomi poteri di gestione tecnica ed amministrativa e sono competenti, nell'ambito delle direttive di indirizzo politico ricevute, su tutti gli atti e provvedimenti amministrativi e su tutte le decisioni di diritto privato, necessari ed opportuni per la realizzazione dei programmi e progetti di competenza e per il conseguimento degli obiettivi assegnati, fatti salvi gli atti e le decisioni espressamente riservate all'organo politico, sulla base delle vigenti disposizioni di legge.

## **Articolo 12: Funzioni e compiti dei responsabili di area**

1. Il responsabile di area garantisce il coordinamento, l'unitarietà ed omogeneità dell'azione amministrativa e degli obiettivi assegnati alla struttura. Oltre ai compiti stabiliti dall'art. 107 del D.lgs. n. 267/2000, spettano in particolare al responsabile di area i seguenti compiti principali:
  - partecipare, per l'area di competenza:
    - alla definizione del bilancio e degli obiettivi di PEG;
    - alla definizione delle risorse necessarie per il loro raggiungimento;
    - alla definizione dei parametri e indicatori utili alla loro verifica; sviluppando proposte ed intervenendo nei momenti di programmazione e coordinamento dell'Ente;
  - ripartire tra il personale degli uffici appartenenti all'area, gli obiettivi e le risorse per l'attuazione dei programmi a lui assegnati dalla giunta attraverso il PEG;
  - proporre alla giunta, per l'area diretta, sentito l'ufficio organizzazione, l'istituzione e/o l'eventuale modifica di uffici;
  - provvedere all'organizzazione interna della propria area, istituendo, secondo il procedimento stabilito dal presente regolamento, gli uffici di media complessità organizzativa dell'area stessa, in funzione degli obiettivi da raggiungere e nei limiti delle risorse a tal fine assegnate;
  - nominare i responsabili di procedimento, scegliendoli fra il personale dell'area dotato delle necessarie competenze;
  - disporre l'istituzione di gruppi di progetto;
  - curare i piani di lavoro e i sistemi informativi all'interno dell'area diretta;
  - verificare periodicamente l'andamento degli obiettivi assegnati, con conseguente analisi degli eventuali scostamenti dai programmi e con relativa individuazione delle cause;
  - coordinare, secondo criteri di omogeneità, la gestione del personale assegnato alla propria area, curandone la motivazione, la valorizzazione, l'incentivazione e la crescita professionale, in accordo alle linee generali di politica del personale;

- rilevare i fabbisogni formativi e formulare proposte all'area risorse umane per la definizione del programma di formazione, ai fini dell'orientamento e dello sviluppo professionale del personale assegnato alla struttura organizzativa diretta;
- rilevare i fabbisogni di personale e formulare proposte all'area risorse umane per la programmazione delle assunzioni e la definizione della dotazione organica;
- rispondere al Presidente del raggiungimento degli obiettivi assegnatigli, esercitando in piena autonomia le proprie funzioni direzionali;
- valutare il personale a lui assegnato;
- curare direttamente o per il tramite di persona da lui all'uopo delegata, di concerto con il responsabile dell'area preposta alle politiche del personale, le relazioni sindacali per le materie e secondo le procedure stabilite dal C.C.N.L e dalla contrattazione decentrata, nell'ambito delle direttive generali elaborate dall'amministrazione;
- svolgere le funzioni di datore di lavoro ai sensi del decreto legislativo n. 626/1994 e successive modificazioni in materia di tutela della salute e per la sicurezza dei lavoratori.

## **CAPO 2: Conferimento degli incarichi**

### **Articolo 13: Conferimento dell'incarico di responsabile di area**

1. A ciascuna area é preposto dal Presidente, un funzionario inquadrato nella categoria D (per la PM un dirigente) individuato secondo criteri di competenza professionale, in relazione agli obiettivi indicati dal programma amministrativo della giunta.
2. L'affidamento dell'incarico avviene in funzione della natura e delle caratteristiche dei programmi da attuare, tenendo conto dei seguenti criteri:
  - a) competenza professionale e qualificazione culturale, in relazione all'incarico da ricoprire;
  - b) posizioni già ricoperte all'interno dell'amministrazione o in altre amministrazioni;
  - c) esperienze amministrative, gestionali e professionali acquisite e risultati prodotti;
  - d) effettiva attitudine e capacità professionale e manageriale;
  - e) capacità di stabilire corrette relazioni con l'utenza, per posizioni che implicano tali relazioni;
  - f) capacità di gestire i cambiamenti organizzativi e le innovazioni dei processi, nonché di adeguarsi ad essi;
  - g) capacità di coordinare, motivare, guidare e valutare il personale assegnato.
3. L'incarico di responsabile di area deve essere adeguatamente motivato in relazione ai criteri di cui sopra facendo riferimento ai curricula professionali e formativi dei funzionari incaricati ed agli esiti dei sistemi di valutazione adottati dall'ente, nonché alla descrizione del profilo degli incarichi da attribuire.
4. Nel provvedimento di incarico è fissato il termine di durata dello stesso che non può eccedere il limite del mandato del Presidente. Di norma la durata è di anni due, salvo diversa determinazione da motivarsi in relazione a specifiche esigenze organizzative. L'incarico può essere oggetto di rinnovo espresso e cessa in conseguenza del verificarsi di qualunque causa di cessazione della carica del Presidente. I responsabili esercitano comunque la loro funzione fino a quando il nuovo Presidente abbia adottato provvedimento di conferma dell'incarico o di riassegnazione ad altro incarico di responsabile di area. L'incarico è soggetto, in ogni caso, a verifica annuale, rispetto agli obiettivi assegnati.

5. Il provvedimento di affidamento dell'incarico di responsabile di area comporta altresì la contestuale assegnazione della titolarità della posizione organizzativa connessa all'area di riferimento.
6. La **graduazione delle posizioni organizzative** e la conseguente **retribuzione di posizione** spettante, sono definiti nel sistema di valutazione delle posizioni e dei risultati approvato dalla Giunta.
7. Gli incarichi di responsabile di area sopra indicati sono conferiti a funzionari con rapporto di lavoro a tempo indeterminato o assunti con contratto a tempo determinato.

**Articolo 14: Copertura di posizioni di responsabile di area con rapporto a tempo determinato  
ex art. 110 del D.lgs. n. 267/2000**

1. Ai sensi dell'articolo 110, commi 1 e 2 del D.lgs. n. 267/2000, la copertura dei posti vacanti di responsabile di area, nonché il conferimento di incarichi a contratto extra dotazione organica possono avvenire, nei limiti percentuali stabiliti dalla normativa di legge, mediante la stipula di specifico contratto individuale di lavoro subordinato a tempo determinato.
2. Il ricorso a rapporti di lavoro da concludersi con soggetti esterni potrà avvenire previa verifica della insufficienza di professionalità analoghe nell'ambito del personale dipendente dell'Unione.
3. Tali incarichi sono conferiti, nel rispetto dei criteri di cui all'articolo precedente, a soggetti esterni di particolare e comprovata qualificazione professionale desumibile da formazione universitaria e post universitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete esperienze di lavoro maturate sia nel settore pubblico che in quello privato in posizioni di lavoro di livello dirigenziale.
4. L'individuazione del contraente è operata impiegando apposito processo comparativo – eventualmente preceduto da idoneo avviso pubblico da assumersi con provvedimento del competente responsabile del personale, in relazione al ruolo da ricoprire – teso all'accertamento della professionalità acquisita dai candidati, anche in ruoli analoghi a quello oggetto del costituendo rapporto contrattuale, e/o alla valutazione delle esperienze curriculari in genere e delle specifiche attitudini dimostrate.
5. All'attività d'accertamento e/o valutazione di cui sopra provvede il Presidente dell'Unione, eventualmente coadiuvato da apposita Commissione di esperti, che sulla scorta degli apprezzamenti espressi al riguardo, individua i candidati idonei senza dar luogo alla formazione di alcuna graduatoria di merito comparativo. A seguito di tali valutazioni e/o accertamenti il Presidente individua, con proprio atto motivato, il soggetto contraente tra i candidati dichiarati idonei.
6. A seguito della stipula del contratto individuale di lavoro il Presidente, con proprio atto, conferisce apposito incarico di responsabile di area.
7. La durata del rapporto costituito in forza del presente articolo non può eccedere quella del mandato del Presidente in carica, intendendosi per tale ipotesi anche quella dell'anticipata cessazione del mandato stesso per qualsiasi causa. Il rapporto di lavoro può essere rinnovato dal Presidente successivo.
8. Ai responsabili di area con incarico a contratto ai sensi dell'art. 110 del D.lgs. n. 267/2000 si applica il trattamento economico e giuridico previsto dai vigenti contratti collettivi di lavoro per i dipendenti

degli enti locali, cui può essere aggiunta, con provvedimento motivato dalla Giunta dell'Unione, un'indennità ad personam determinata ai sensi dell'art. 110, comma 3 del D.lgs. n. 267/2000.

#### **Articolo 15: Mutamento degli incarichi di responsabile di area**

1. Il mutamento dell'incarico di responsabile di area prima della scadenza del termine può essere disposto dal Presidente esclusivamente per motivate ragioni organizzative.
2. Sono comunque fatte salve le ipotesi di revoca e mutamento dell'incarico di responsabile di area conseguenti a valutazioni negative delle prestazioni di competenza.
3. La revoca dell'incarico conseguente a valutazione negativa comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del responsabile revocato.

#### **Articolo 16: Funzioni di supplenza e di sostituzione temporanea dei responsabili di area**

1. In caso di assenza o impedimento temporanei di un responsabile di area, le relative funzioni sono attribuite dal Presidente a un dipendente di categoria D assegnato alla medesima area o, in alternativa, ad altro responsabile di area in possesso delle competenze necessarie per l'assolvimento dei compiti richiesti. Nel caso in cui, in ragione della temporanea assenza del titolare, la sostituzione temporanea sia attribuita a un dipendente di categoria D assegnato alla medesima area, spetta a quest'ultimo, limitatamente al periodo di sostituzione, la retribuzione di posizione prevista per il titolare

#### **Articolo 17: Uffici di supporto agli organi di direzione politica**

1. La Giunta ha facoltà di istituire, ai sensi dell'art. 90, comma 1 del D.Lgs 267/2000, uffici posti alle sue dirette dipendenze o a quelle del Presidente, per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo loro attribuite dalla legge.
2. Gli uffici di cui al presente articolo, sono posti alle dipendenze funzionali del Presidente o della Giunta; la dipendenza gerarchica dal responsabile di area competente è invece stabilita nel provvedimento istitutivo degli uffici stessi.
3. Gli uffici di supporto agli organi di direzione politica possono essere costituiti da dipendenti dell'ente assegnati funzionalmente, ovvero da collaboratori assunti con contratto a termine.
4. La durata del contratto stipulato con i collaboratori a termine non può eccedere quella del mandato amministrativo del Presidente in carica. Il contratto si risolve automaticamente in caso di anticipata cessazione del mandato del Presidente.
5. Ai collaboratori assunti con contratto di lavoro subordinato a termine si applica il C.C.N.L. dei dipendenti degli enti locali e sono attribuiti gli stessi trattamenti economici in riferimento alle professionalità richieste. Con provvedimento motivato della giunta il trattamento economico accessorio previsto dai contratti collettivi può essere sostituito da un unico emolumento comprensivo dei compensi per il lavoro straordinario, per la produttività collettiva e per la qualità della prestazione individuale.

#### **Articolo 18: Collaborazioni esterne**

1. E' possibile il ricorso a collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità, per il conseguimento di specifici obiettivi predeterminati, ai sensi dell'art. 110, comma 6, del D.Lgs 267/2000, a condizione che esistano i presupposti previsti dalla normativa vigente e dallo specifico regolamento dell'Unione disciplinante le modalità del ricorso alle collaborazioni esterne.

### **CAPO 3:       Retribuzioni di posizione e di risultato**

#### **Articolo 19: Retribuzione di posizione e di risultato dei responsabili di area**

1. Ai responsabili di area, oltre al trattamento fondamentale in godimento, spetta, in quanto titolari di posizione organizzativa, altresì la retribuzione di posizione e di risultato.
2. Ai fini della graduazione delle posizioni organizzative in titolarità dei responsabili di area, sono assunti come criteri base la **complessità organizzativa** e la **responsabilità**.
3. Spetta al Presidente definire, sulla base della valutazione o pesatura compiuta dal nucleo di valutazione alla luce della metodologia di analisi e valutazione adottata dall'Unione, la graduazione delle posizioni organizzative. Tale graduazione, valida ai fini del trattamento economico di posizione, viene aggiornata in occasione di ogni revisione organizzativa che incida in modo significativo sui parametri di graduazione.
4. Le modifiche che intervengono nel corso dell'anno nell'attribuzione degli incarichi di responsabile di area hanno effetto, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di posizione e di risultato, dal mese successivo.
5. La quota di retribuzione dei responsabili di area, connessa al risultato, è attribuita in base all'esito della valutazione delle prestazioni, **secondo la metodologia adottata dall'ente**.

## **CAPO 4: Coordinamento**

### **Articolo 20: Organismi di coordinamento**

1. Allo scopo di supportare il coordinamento dell'attività dei responsabili di area e in generale, il collegamento dell'attività fra gli uffici, sono istituiti:
  - a) il comitato di direzione;
  - b) comitati di coordinamento all'interno delle aree

### **Articolo 21: Comitato di direzione**

1. Il comitato di direzione è presieduto dal segretario generale ed è composto dai responsabili di area. Al comitato partecipano altresì i responsabili degli uffici di staff su richiesta del Presidente, con funzioni di supporto consultive o referenti. Il comitato di direzione ha finalità di supporto alla programmazione, raccordo e coordinamento delle attività di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica di competenza delle diverse direzioni, assicurando la traduzione dei programmi politici in atti gestionali.
2. In particolare, il comitato è organismo di supporto:
  - a) nell'attività di coordinamento generale della struttura;
  - b) nei processi di formulazione dei programmi che interessano tutta la struttura organizzativa o più aree, ai fini della valutazione della loro fattibilità e della loro corrispondenza agli obiettivi strategici prefissati dagli organi di governo dell'Unione;
  - c) nell'analisi dei sistemi e nella formulazione delle misure operative dirette a consentire l'attuazione coordinata degli obiettivi assegnati alle strutture;
  - d) nella definizione di apposite linee guida sui meccanismi operativi di funzionamento dell'Unione (ad esempio: gestione del personale, criteri organizzativi, ecc.).
3. Il comitato si riunisce almeno mensilmente su convocazione del suo presidente o su richiesta di un terzo dei componenti con l'indicazione dell'ordine del giorno.
4. Delle riunioni del comitato è redatto verbale a cura di un componente. Copia del verbale è trasmessa al Presidente.

### **Articolo 22: Comitati di coordinamento all'interno delle aree**

1. I responsabili di area possono costituire appositi comitati per svolgere funzioni di coordinamento all'interno delle aree stesse.
2. I comitati di coordinamento, presieduti dal responsabile di area di riferimento, trattano essenzialmente degli aspetti trasversali, progettuali ed innovativi all'interno delle aree, favorendo le attività di programmazione, la comunicazione e l'integrazione fra i vari uffici che compongono le aree stesse.
3. Delle riunioni di coordinamento è redatto un verbale a cura di un componente.

## TITOLO IV IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

### Articolo 23: Sistema di pianificazione e controllo

1. L'Unione ispira la propria azione all'adozione continuativa e generalizzata di una metodologia di lavoro fondata sulla programmazione e sul controllo dei risultati, che costituiscono le leve essenziali a disposizione dell'ente per orientare il sistema organizzativo alla realizzazione degli obiettivi e delle strategie.

### Articolo 24: La programmazione

1. La programmazione è intesa come processo complesso di definizione degli obiettivi da conseguire e delle risorse da impiegare. Essa si articola nelle seguenti fasi e nei seguenti documenti:
  - a) la **pianificazione strategica**: è la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti per realizzarli e si esplicita nel piano generale di sviluppo. I contenuti di quest'ultimo trovano attuazione nel bilancio annuale e pluriennale di previsione con particolare riferimento alla relazione previsionale e programmatica;
  - b) **programmazione operativa**: è la fase di traduzione ed attuazione della programmazione strategica mediante elaborazione di obiettivi annuali e relativa quantificazione per mezzo del Piano esecutivo di gestione (PEG) e del Piano degli obiettivi (PDO);
2. Il processo di programmazione operativa, rivolto alla predisposizione del piano esecutivo di gestione, si svolge in stretta correlazione alla predisposizione e gestione del bilancio. Il segretario generale, anche attraverso specifiche riunioni del comitato di direzione, sollecita la partecipazione propositiva dei responsabili di area al processo annuale di identificazione degli obiettivi e di assegnazione delle risorse ai fini della predisposizione del piano esecutivo di gestione, da redigersi a seguito di apposita negoziazione e concertazione rispetto alle risorse, di concerto con il responsabile dei servizi finanziari per la parte economico-finanziaria, con l'ausilio del responsabile della programmazione e controllo per la parte degli obiettivi.
3. Successivamente all'approvazione del piano esecutivo di gestione, la Giunta predispone, come ulteriore strumento di definizione dei risultati attesi, il piano dettagliato degli obiettivi, contenente l'ulteriore specificazione degli obiettivi e delle risorse assegnate a ciascuna area e a ciascun ufficio. Detto piano viene comunicato ai competenti responsabili di area per l'attuazione. La programmazione delle attività di cui ai precedenti commi rappresenta la base per l'attività di controllo di gestione e quindi per gli eventuali interventi correttivi sulla gestione stessa.
4. Si applicano in materia le norme stabilite dal regolamento di contabilità.

## Articolo 25: Il controllo

1. L'attività di controllo e di valutazione della gestione operativa dell'Unione è volta ad assicurare il monitoraggio permanente e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della corretta, spedita, efficace, economica ed efficiente gestione delle risorse pubbliche, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, da attuarsi mediante apprezzamenti comparativi dei costi e dei risultati.

## Articolo 26: Le tipologie di controllo

1. Il sistema dei controlli interni nell'Unione, in attuazione dell'art. 147 del D. Lgs. 267/2000 si articola in: controllo strategico, controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione e valutazione della dirigenza.
2. Il **controllo strategico** è finalizzato alla valutazione dello stato di attuazione degli indirizzi strategici contenuti nel Piano Generale di Sviluppo, nella Relazione previsionale e programmatica e negli altri atti di indirizzo politico e si realizza per mezzo della verifica sulla congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi e programmi predefiniti da parte degli organi politici dell'ente con il supporto tecnico della struttura preposta alla programmazione e controllo e del servizio finanziario. La funzione di controllo strategico è esercitata dal Segretario Generale nell'ambito degli indirizzi forniti dal Presidente.
3. Il **controllo di regolarità amministrativa e contabile** è finalizzato a garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa. Detto controllo è svolto in materia generalizzata e diffusa dentro l'ente mediante l'espressione dei pareri di regolarità tecnica di cui all'art. 49 del D. Lgs. 267/2000 da parte dei soggetti competenti nelle diverse articolazioni organizzative. Il controllo di regolarità contabile è di pertinenza dell'organo di revisione e del servizio finanziario, secondo la disciplina prevista dal regolamento di contabilità dell'Unione.
4. Il **controllo di gestione** è finalizzato a favorire la realizzazione degli obiettivi dell'Unione per mezzo di un continuo riscontro tra obiettivi e risultati. L'esercizio dello stesso è reso coerente a livello di ente per mezzo di una metodologia elaborata dalla struttura competente in materia di programmazione e controllo. Le modalità operative del controllo di gestione sono disciplinate nel regolamento di contabilità.
5. La **valutazione delle prestazioni** del personale responsabile di area è finalizzata a rendere coerente l'impostazione del sistema di pianificazione e controllo con l'esercizio dell'attività direzionale attribuita ai responsabili medesimi. L'attività valutativa è attribuita ai soggetti individuati nel presente regolamento che la esercitano secondo le modalità e con i limiti stabiliti negli articoli successivi e nel sistema permanente di valutazione dei responsabili di area.
6. L'esercizio delle funzioni attribuite nei precedenti commi 2, 4 e 5 ai diversi organi è reso possibile dalla continua azione di supporto della struttura preposta alla programmazione e controllo.



## Articolo 27: Nucleo di valutazione – Composizione - Compiti

1. Il Presidente 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 del nucleo di valutazione che opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente agli organi di direzione politica.
2. Al nucleo di valutazione competono le attribuzioni previste e disciplinate dalle norme di legge e dei contratti collettivi nazionali del personale e della dirigenza, con particolare riguardo all'assolvimento di ogni funzione e compito finalizzato alla puntuale e compiuta valutazione delle prestazioni rese dai funzionari chiamati alla titolarità d'incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative, segnatamente in riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati ed al livello di realizzazione dei programmi assegnati.
3. Compete in particolare al nucleo di valutazione la graduazione o pesatura delle posizioni organizzative nonché la valutazione dei dirigenti/responsabili di area.
4. La valutazione delle posizioni e dei risultati deve essere attuata sulla base di parametri e criteri oggettivi previamente indicati dall'ente e portati tempestivamente a conoscenza degli interessati.
5. La valutazione delle posizioni organizzative o dirigenziali e dei risultati conseguiti dalle posizioni organizzative o dirigenziali medesime, nonché dalle singole strutture, è formalizzata entro il 15 febbraio dell'anno successivo, con modalità preventivamente stabilite dal nucleo, le quali dovranno comunque ispirarsi ai criteri di oggettività, trasparenza e garanzia del contraddittorio.
6. La valutazione di risultato ha per oggetto l'attività svolta dalla singola struttura nell'anno di riferimento, come definita nel piano dettagliato degli obiettivi gestionali affidati e avviene sulla base di relazioni intermedie e quella finale, redatta dal dirigente/responsabile di area, secondo le richieste formulate dal nucleo di valutazione, nella quale saranno evidenziati le singole fasi di realizzazione dei progetti e obiettivi assegnati, le criticità e le difficoltà riscontrate nel realizzarli, anche in relazione alle effettive disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche, in modo tale da consentire al nucleo di valutazione di individuare l'effettivo grado di realizzazione degli obiettivi affidati.
7. L'esito della valutazione viene comunicato dal Presidente dell'Unione a ciascun dirigente/responsabile di area unitamente agli atti e documenti relativi.
8. Nel caso di valutazione negativa si applicheranno le disposizioni di legge e di contratto.
9. Le valutazioni sono raccolte nel fascicolo personale degli interessati e di esse si tiene conto all'atto delle assegnazioni o dei rinnovi di incarichi dirigenziali.
10. Il nucleo di valutazione è **composto da tre esperti**, particolarmente preparati nelle materie organizzative inerenti alla pubblica amministrazione locale e nella valutazione del personale dipendente, nonché in materie economico-finanziarie, ed in particolare nel controllo economico della gestione, con esclusione di quanti abbiano intrattenuto rapporti di qualsiasi natura (politica, professionale, ecc.) nel corso dei 3 anni antecedenti.

11. I componenti membri del nucleo di valutazione sono individuati tra le categorie di esperti di cui al precedente comma a seguito di esame del curriculum formativo e professionale dal quale risulti il possesso di una effettiva e comprovata qualificazione e capacità professionale nella specifica materia. **L'incarico è conferito con decreto del Presidente, previa deliberazione della Giunta** con la quale è stabilito altresì il compenso da corrispondere. L'incarico conferito non può comunque superare il mandato del Presidente in carica all'atto dell'affidamento stesso, fatto salvo, comunque, il periodo strettamente necessario per consentire al nuovo Presidente l'adozione delle nomine di competenza. Nel decreto presidenziale di nomina viene individuato il Presidente del nucleo.
12. Con l'accettazione dell'incarico i membri del nucleo di valutazione si impegnano ad osservare il seguente codice etico:
  - a) l'attività svolta a contatto con la struttura deve in ogni caso avere una valenza puramente conoscitiva e non deve quindi interferire con l'autonomia organizzativa, decisionale ed operativa della struttura stessa;
  - b) i risultati, le raccomandazioni di intervento e qualunque dettaglio sull'attività svolta non possono essere indirizzate direttamente alle strutture interessate, ma esclusivamente al Presidente e alla Giunta;
  - c) le informazioni raccolte in relazione al proprio ufficio non possono essere utilizzate per finalità estranee a quelle dell'ufficio stesso.

#### **Articolo 28: Valutazione dei titolari di posizione organizzativa**

1. Le prestazioni dei titolari di posizione organizzativa sono soggette a valutazione annuale da parte del nucleo di valutazione, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato prevista dal contratto collettivo nazionale. La valutazione deve tenere conto di quanto previsto dal contratto di lavoro e inoltre di quanto espressamente stabilito nel sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999.
2. Il sistema permanente di valutazione delle prestazioni dei dipendenti di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999 disciplina il procedimento da seguire e gli elementi su cui fondare la valutazione.

#### **Articolo 29: Valutazione negativa – misure sanzionatorie**

1. In caso di accertamento negativo della valutazione delle prestazioni dei responsabili di area, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e all'osservanza delle direttive, oltre alle conseguenti decurtazioni relative alla retribuzione di risultato, può essere assunto il provvedimento di revoca dall'incarico medesimo, tenuto conto della gravità dell'accertamento stesso.
2. In ogni caso si osserva il seguente procedimento. L'accertamento delle prestazioni dei responsabili di area è di pertinenza del nucleo di valutazione che ha l'obbligo in proposito di sentire il responsabile interessato nella fase di esame del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di osservanza delle direttive ricevute. Il nucleo, qualora ritenga negativi i risultati della prestazione, ha l'obbligo di procedere alla formale contestazione al responsabile di area. Quest'ultimo, eventualmente assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali di categoria, ha facoltà di chiedere ed ottenere un incontro con il nucleo, nel corso del quale presentare in contraddittorio atti od elementi tesi a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi e/o l'ottemperanza alle direttive. A seguito di ciò il Nucleo invia al Presidente dell'Unione le conclusioni degli accertamenti effettuati e la proposta di conclusione del procedimento. Ove si propenda per la conferma della valutazione negativa gli eventuali provvedimenti finali sono assunti con decreto del Presidente dell'Unione.

3. Ai fini di cui sopra si stabilisce che gli obiettivi particolarmente rilevanti debbano essere così espressamente definiti nel PEG e nel PDO, se adottato, e devono contenere specifici parametri quantitativi e/o qualitativi per la misurazione del risultato atteso e il collegamento con le risorse assegnate. Parimenti le direttive di rilevante interesse, adottate dal Presidente, dalla Giunta e dal segretario generale, devono essere così espressamente qualificate e formalmente comunicate al responsabile di area. L'accertamento sul grado di raggiungimento dei predetti obiettivi e dell'osservanza delle predette direttive è di pertinenza del nucleo di valutazione secondo il procedimento descritto nel comma 2.

## **TITOLO V DOTAZIONE ORGANICA**

### **Articolo 30: Programmazione dei fabbisogni di personale e approvazione della dotazione organica.**

1. La struttura competente in materia di programmazione delle risorse umane provvede periodicamente ad effettuare la rilevazione dei fabbisogni di personale nell'ambito del processo di programmazione quali-quantitativa di risorse umane, al fine di rendere coerente la dotazione di personale dell'ente ai compiti ed ai programmi dell'Unione.
2. La dotazione organica è approvata dalla Giunta in relazione alla programmazione delle assunzioni ed è costituita da posizioni funzionali distinte per categorie professionali contrattuali.
3. Con appositi atti organizzativi assunti dalla struttura competente in materia di personale sono individuati, nell'ambito delle varie categorie, i profili professionali riassuntivi delle mansioni richieste al personale.

### **Articolo 31: Assegnazione del personale alle strutture organizzative**

1. Il personale dipendente è assegnato alle articolazioni strutturali dell'ente secondo il criterio di flessibilità organizzativa e gestionale delle risorse umane, in funzione dell'ottenimento dell'assetto organizzativo più idoneo al conseguimento degli obiettivi di periodo attribuiti ai responsabili d'area.
2. L'assegnazione delle risorse umane alle strutture organizzative è effettuata annualmente in sede di approvazione del piano esecutivo di gestione.

### **Articolo 32: Mobilità interna**

1. La mobilità interna è attuata dall'Ente cercando di contemperare le oggettive esigenze di funzionalità degli uffici e servizi e dei processi interni con l'esigenza di conseguire il miglior inserimento del personale nell'organizzazione del lavoro e di garantire il rispetto della professionalità e delle attitudini dei dipendenti.
2. I criteri e le modalità per attuare la mobilità interna sono disciplinati da apposito regolamento aziendale, nel rispetto delle relazioni sindacali previste dai vigenti contratti collettivi di lavoro.
3. I processi di mobilità tra uffici appartenenti alla medesima area sono di competenza del responsabile di area preposto. I processi di mobilità tra uffici appartenenti a diverse aree sono di competenza della struttura competente in materia di personale.

4. Il processo di mobilità interna di personale deve risultare, ove si riscontri l'effettiva necessità, congruamente assistito da idonei momenti formativi, d'aggiornamento, di riqualificazione dei dipendenti coinvolti.

## **TITOLO VI ENTRATA IN VIGORE**

### **Articolo 33: Entrata in vigore**

1. Il presente regolamento entra in vigore il giorno successivo a quello di efficacia della deliberazione di approvazione.