



COMUNE DI RAVENNA
Direttore Generale
Servizio Risorse Umane e Qualità

REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI



Piazza del Popolo - Residenza Municipale

**Disciplina dell'assetto organizzativo del Comune
di Ravenna e dell'esercizio delle funzioni dei
Dirigenti e dei Quadri aziendali**

Approvato con Delibera di G.C. del 24/03/2020 n. 138/P.G. n. 59223

in vigore dal 09/04/2020

INDICE GENERALE

ART. 1	PRINCIPI E CRITERI GENERALI	PAG. 4
ART. 2	ATTI DI ORGANIZZAZIONE	PAG. 4
ART. 3	RAPPORTI TRA ORGANI POLITICI E DIRIGENZA	PAG. 5
ART. 4	CONFERENZA DEI DIRIGENTI E DEI QUADRI	PAG. 5
ART. 5	RELAZIONI SINDACALI	PAG. 6
ART. 6	ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE	PAG. 7
ART. 7	AREE FUNZIONALI	PAG. 7
ART. 8	SERVIZI	PAG. 8
ART. 9	UNITA' ORGANIZZATIVE	PAG. 8
ART. 10	UFFICI	PAG. 8
ART. 11	UNITA' DI PROGETTO	PAG. 9
ART. 12	UFFICI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEL SINDACO, DELLA GIUNTA O DEGLI ASSESSORI	PAG. 10
ART. 13	DOTAZIONE ORGANICA E PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	PAG. 11
ART. 14	MOBILITA' INTERNA	PAG. 12
ART. 15	ORARI	PAG. 12
ART. 15 bis	MODALITA' ORGANIZZATIVE PER LA STIPULAZIONE ELETTRONICA DEI CONTRATTI	PAG. 12
ART. 16	DEFINIZIONE E FINALITA' DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	PAG. 13
ART. 17	FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	PAG. 13
ART. 18	DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	PAG. 13
ART. 19	SOGGETTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	PAG. 14
ART. 20	PIANO DELLA PERFORMANCE	PAG. 15
ART. 21	MONITORAGGIO E INTERVENTI CORRETTIVI	PAG. 16
ART. 22	RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	PAG. 16
ART. 23	PRINCIPI GENERALI DEL PIANO E DELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE	PAG. 17
ART. 24	INTEGRAZIONE DEI DOCUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	PAG. 19
ART. 25	PRINCIPI E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	PAG. 19
ART. 26	I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	PAG. 20
ART. 27	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 21
ART. 28	PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 21
ART. 29	SISTEMA PREMIANTE	PAG. 22
ART. 30	STRUTTURA INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	PAG. 23
ART. 31	NUCLEO DI VALUTAZIONE	PAG. 25
ART. 32	PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITA'	PAG. 25
ART. 33	SEGRETARIO GENERALE	PAG. 27
ART. 34	VICE SEGRETARIO	PAG. 27
ART. 35	SERVIZIO FINANZIARIO	PAG. 27
ART. 36	DIRETTORE GENERALE	PAG. 28
ART. 37	NOMINA E REVOCA DEL DIRETTORE GENERALE	PAG. 29

ART. 38	RAPPORTO FRA DIRETTORE GENERALE E SEGRETARIO GENERALE	PAG. 30
ART. 39	COMITATO DI DIREZIONE	PAG. 30
ART. 40	CAPO AREA	PAG. 31
ART. 41	DIRETTORI DELLE ISTITUZIONI	PAG. 32
ART. 42	COMITATO DI AREA	PAG. 33
ART. 43	RUOLO DIRIGENZIALE	PAG. 33
ART. 44	CONFERIMENTO INCARICHI A TEMPO DETERMINATO PER DIRIGENTI E ALTE SPECIALIZZAZIONI	PAG. 34
ART. 45	COMPETENZE DEI DIRIGENTI	PAG. 36
ART. 46	CONFERIMENTO INCARICHI DIRIGENZIALI	PAG. 37
ART. 47	GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI	PAG. 38
ART. 48	SOSTITUZIONE TEMPORANEA DEL DIRIGENTE	PAG. 39
ART. 49	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI	PAG. 39
ART. 50	VALUTAZIONE NEGATIVA, REVOCA E RECESSO	PAG. 41
ART. 51	ASPETTATIVA DEI DIRIGENTI PER LO SVOLGIMENTO DI ALTRE ATTIVITA'	PAG. 42
ART. 52	QUADRO AZIENDALE	PAG. 43
ART. 53	CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI QUADRO AZIENDALE	PAG. 44
ART. 54	GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DI QUADRO AZIENDALE	PAG. 46
ART. 55	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI QUADRI AZIENDALI	PAG. 46
ART. 56	DELEGA AI QUADRI AZIENDALI	PAG. 47
ART. 57	COMITATO DEI GARANTI	PAG. 48
ART. 58	RAPPORTO DI LAVORO A PART TIME PER RUOLI DECISIONALI E PROFILI PROFESSIONALI UNICI	PAG. 49

ART. 1 - PRINCIPI E CRITERI GENERALI

1. Il presente Regolamento disciplina l'assetto organizzativo del Comune di Ravenna e l'esercizio delle funzioni dei Dirigenti e dei Quadri secondo i principi ed i criteri generali per l'ordinamento degli uffici e dei servizi approvati dal Consiglio Comunale e in conformità ai principi inerenti a tale materia, nello Statuto e nei contratti collettivi.
2. L'organizzazione degli uffici si ispira al superamento della logica burocratica e della cultura della conformità dell'atto perseguendo l'affermazione di una logica di servizio, di contesto e di una cultura di risultato.
3. L'azione amministrativa deve perseguire in maniera prioritaria obiettivi di equità, qualità, miglioramento continuo nonché di sviluppo e valorizzazione delle competenze del personale, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento, garantendo a tutti pari opportunità.
4. L'organizzazione del lavoro è improntata alla certezza e semplicità delle procedure e all'utilizzo flessibile del personale, nel rispetto della professionalità dei lavoratori. L'organizzazione è modulata secondo una configurazione dinamica, al fine di valorizzare e responsabilizzare le risorse, nel rispetto della distinzione delle competenze; deve inoltre essere in grado di sviluppare una stretta collaborazione tra organi politici e struttura tecnica per la condivisione e il raggiungimento degli obiettivi e dei programmi.
5. L'Amministrazione Comunale garantisce i diritti di tutte le lavoratrici e dei lavoratori dipendenti ad un ambiente di lavoro sicuro, sereno e favorevole alle relazioni interpersonali, su un piano di eguaglianza, reciproca correttezza e rispetto, promuovendo le azioni a tutela del benessere lavorativo.
6. Il Regolamento costituisce la fonte cui devono conformarsi, per quanto concerne gli aspetti organizzativi, gli altri regolamenti comunali.
7. Per la tematica delle selezioni e la disciplina degli incarichi esterni si rinvia agli appositi regolamenti.

ART. 2 – ATTI DI ORGANIZZAZIONE

1. Gli atti di organizzazione definiscono l'articolazione e le modalità di funzionamento delle strutture previste dal presente regolamento.
2. Essi sono adottati, secondo le rispettive competenze, dal Sindaco, dalla Giunta Comunale, dal Direttore Generale, dal Segretario Generale qualora gli siano attribuite funzioni dirigenziali di gestione, dai Dirigenti e dai Quadri Aziendali.
3. Il Servizio Risorse Umane e Qualità ne cura la raccolta sistematica.

ART. 3 - RAPPORTI TRA ORGANI POLITICI E DIRIGENZA

1. Gli organi di governo dell'Ente definiscono gli obiettivi ed i programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa agli obiettivi e ai programmi. Gli organi di governo presentano alla Dirigenza, ad inizio legislatura, le linee programmatiche su cui impostare il Programma di Mandato. Il processo di elaborazione di questo documento presuppone un confronto tra Dirigenti e Assessori, confronto che va mantenuto anche in occasione del processo di revisione annuale del Programma di Mandato attraverso la Relazione Previsionale e Programmatica.
2. I Dirigenti realizzano gli obiettivi ed i programmi approvati dagli organi politici. I Dirigenti partecipano, se invitati, alle riunioni del Consiglio, delle Commissioni Consiliari e della Giunta e sono tenuti a mettere a disposizione degli Assessori e dei Consiglieri gli atti e le informazioni utili all'espletamento del loro mandato.
3. L'Assessore verifica la rispondenza agli obiettivi ed ai programmi dell'Amministrazione dei risultati gestionali delle strutture di riferimento con accesso a qualsiasi dato e informazione. Tale accesso avviene di norma tramite il Capo Area.
4. I Dirigenti informano gli Assessori di riferimento sulle determinazioni adottate secondo modalità e tempistica concordate.

ART. 4 - CONFERENZA DEI DIRIGENTI E DEI QUADRI

1. La conferenza dei Dirigenti e Quadri rappresenta uno dei momenti di partecipazione e coinvolgimento dei ruoli direttivi ed è funzionale alla migliore determinazione della pianificazione del lavoro ed alla circolarità delle informazioni a vantaggio dell'omogeneità di intervento dell'intera struttura.
2. La conferenza è composta da tutti i Dirigenti e Quadri dell'Ente, dal Segretario Generale e dal Capo di Gabinetto. E' convocata e presieduta dal Direttore Generale allo scopo di promuovere momenti di informazione e confronto sulle principali scelte di ordine programmatico o regolamentare dell'Amministrazione. Svolge un ruolo consultivo su singole problematiche poste dal Direttore, dal Sindaco, dai Dirigenti o dai Quadri.
3. Il Sindaco, gli Assessori e il Direttore Generale incontrano la Conferenza dei Dirigenti e dei Quadri per illustrare e condividere i programmi di Giunta ed il Piano Esecutivo di Gestione almeno con cadenza annuale.
4. Alle riunioni della conferenza dei Dirigenti e dei Quadri possono essere invitati anche gli Amministratori.

ART. 5 - RELAZIONI SINDACALI

1. Il Comune garantisce lo sviluppo delle relazioni sindacali, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità dell'Amministrazione e dei Sindacati, con l'obiettivo di contemperare l'interesse dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro e allo sviluppo professionale con l'esigenza di incrementare e mantenere elevata l'efficacia dell'attività amministrativa e dei servizi erogati alla collettività. Il sistema delle relazioni sindacali si realizza secondo i modelli contrattuali. Si riconosce il ruolo rilevante dei dipendenti nonché delle R.S.U., R.S.A. e delle OO.SS. (in quanto organismi di rappresentanza dei dipendenti stessi), quali soggetti che possono intervenire nella discussione dei processi strategici per lo sviluppo ed il rinnovamento del Comune di Ravenna.
2. I principi generali su cui si fonda il sistema delle relazioni sindacali sono:
 - principio di reciproco comportamento, nel senso di rendere coerenti gli interessi rappresentati dalle parti e cioè l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati alla collettività da un lato e, dall'altro, il miglioramento delle condizioni di lavoro e lo sviluppo professionale dei dipendenti
 - principio dell'autonomia negoziale, inteso come considerazione dei rispettivi ruoli e responsabilità delle parti che si confrontano
 - principio di correttezza, buona fede e trasparenza, quale ispiratore del comportamento nel sistema delle relazioni sindacali, al fine di perseguire costantemente la prevenzione dei conflitti e per sviluppare l'innovazione organizzativa utilizzando le diverse leve gestionali
 - principio di leale cooperazione nel rispetto dei reciproci ruoli e competenze.
3. La delegazione trattante di parte pubblica è composta da:
 - Direttore Generale che la presiede
 - Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità.

La Giunta comunale può designare ulteriori componenti permanenti della delegazione trattante di parte pubblica individuandoli fra i dirigenti, su proposta del Presidente della delegazione.

In caso di specifiche e particolari problematiche oggetto di trattativa, il Presidente può invitare il Sindaco e gli assessori alle riunioni della delegazione trattante.
4. Il Presidente della delegazione di parte pubblica può integrarla, di volta in volta, con i dirigenti preposti alle strutture cui si riferiscono le specifiche problematiche oggetto di trattativa.
5. Degli incontri con le OO.SS. vengono redatti i relativi verbali da un dipendente del Servizio Risorse Umane e Qualità che svolge il ruolo di segretario.

6. Per il comparto delle Istituzioni di Alta Formazione e specializzazione Artistica e Musicale (A.F.A.M.), la delegazione trattante di parte pubblica è composta da:

- Dirigente preposto all'Accademia di Belle Arti e all'Istituto musicale "G. Verdi", che la presiede;
- Direttore dell'istituzione.

Il Presidente può integrare la delegazione trattante di parte pubblica con il Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità in relazione alle tematiche da trattare.

Degli incontri della delegazione vengono redatti i relativi verbali da un dipendente, individuato dal Presidente, che svolge il ruolo di segretario.

ART. 6 – ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE

1. L'assetto organizzativo del Comune si articola in Aree Funzionali, Servizi, Unità Organizzative, Uffici e Unità di Progetto.
2. Le Aree Funzionali sono le unità di massima dimensione dell'organizzazione con il compito di garantire l'unitarietà di indirizzo, di direzione e di coordinamento.
3. I Servizi sono le unità di rilevante complessità organizzativa e di norma sono inserite nelle Aree Funzionali.
4. Le Unità Organizzative rappresentano il livello di media complessità e di norma sono inserite nelle Aree o nei Servizi.
5. Gli Uffici sono le unità operative semplici di norma inseriti all'interno delle Aree, dei Servizi o delle Unità Organizzative.
6. Le Unità di Progetto sono unità organizzative temporanee finalizzate al perseguimento di specifici obiettivi, di grande rilevanza, individuati dall'Amministrazione e che necessitano della massima integrazione tra specifiche professionalità e competenze trasversali alla struttura.

ART. 7 – AREE FUNZIONALI

1. Le Aree Funzionali costituiscono le unità di massima dimensione al cui interno sono di norma inseriti Servizi, Unità Organizzative ed Uffici. Tali strutture agiscono con ampia autonomia all'interno dell'indirizzo strategico e attivano i programmi di lavoro sviluppando sinergie nell'ambito delle politiche di gestione e dell'utilizzo delle risorse assegnate.
2. Le aggregazioni che danno luogo alle Aree non sono fisse e definitive, ma funzionali alle indicazioni e alle priorità del programma di governo dell'Amministrazione.

3. Le Aree Funzionali hanno il compito 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 del Comune.
4. Alla direzione dell'Area è preposto un Dirigente denominato Capo Area.
5. Le Aree che sovrintendono a rilevanti processi interni caratterizzati da significativa interfunzionalità e trasversalità sono poste in staff al Direttore Generale con funzioni di Coordinamento di Servizi/Unità Organizzative.

ART. 8 - SERVIZI

1. I Servizi sono strutture per l'esercizio di attività omogenee e a rilevante complessità organizzativa con riferimento ai servizi forniti, alle competenze richieste, alle prestazioni assicurate e alla tipologia di domanda servita.
2. I Servizi dispongono delle competenze amministrative, tecniche, finanziarie necessarie per il raggiungimento dei risultati.
3. Alla direzione del Servizio è preposto un Dirigente denominato Capo Servizio che assicura, nell'ambito degli indirizzi e dei programmi dell'Area, il raggiungimento degli obiettivi assegnati con la necessaria autonomia progettuale ed operativa, organizzando le risorse finanziarie, strumentali ed umane.
4. I Servizi si possono articolare in Unità Organizzative ed Uffici.

ART. 9 – UNITA' ORGANIZZATIVE

1. Le Unità Organizzative costituiscono il livello di media complessità e sono dotate di autonomia propositiva ed operativa e caratterizzate da prodotti/servizi/processi identificabili.
2. L'Unità Organizzativa è un'articolazione il cui responsabile è un Dirigente od un Quadro che organizza e gestisce le risorse assegnate, e di norma è inserita in una struttura di maggiori dimensioni, Area o Servizio.
3. L'Unità Organizzativa può articolarsi in Uffici.

ART. 10 - UFFICI

1. Gli Uffici sono unità operative semplici, di norma interne alle Aree, ai Servizi o alle Unità Organizzative, che operano in specifici ambiti di attività o sub-processi curandone l'esecuzione ottimale.

2. La responsabilità degli Uffici fa capo a dipendenti della categoria D o direttamente al Dirigente.
3. L'articolazione degli uffici interni ai Servizi o alle Unità Organizzative viene disposta dal Capo Servizio e dal Responsabile di U.O., informandone preventivamente il Servizio Risorse Umane e Qualità.

ART. 11 – UNITA' DI PROGETTO

1. L'Unità di Progetto è un'unità organizzativa temporanea, finalizzata al perseguimento di specifici obiettivi complessi, di grande rilevanza, individuati dall'Amministrazione e che necessitano della massima integrazione tra specifiche professionalità e competenze trasversali.
2. Le Unità di Progetto sono istituite dal Direttore Generale, sentito il parere del Comitato di Direzione, in relazione a progetti complessi individuati nei documenti programmatori dell'Ente.
3. Le Unità di Progetto sono poste alle dipendenze funzionali del Direttore Generale o dei Capi Area.
4. Il responsabile dell'Unità di Progetto è un Dirigente o un Quadro Aziendale.
5. L'atto istitutivo dell'Unità di Progetto deve indicare:
 - il responsabile di progetto
 - le attribuzioni specifiche del responsabile del progetto
 - gli obiettivi da perseguire e i vincoli da rispettare
 - le risorse assegnate di personale, strumentali e finanziarie di competenza
 - i tempi di completamento del progetto e le eventuali scadenze intermedie
 - le modalità di verifica dello stato di avanzamento
 - le modalità di raccordo con le strutture permanenti e i relativi responsabili per la condivisione degli obiettivi e le modalità operative di funzionamento.
6. Il personale è assegnato all'Unità di Progetto a tempo pieno o a tempo parziale; in quest'ultimo caso la dipendenza viene mantenuta in capo al Dirigente o al Quadro della struttura di provenienza.
7. Completati gli obiettivi, l'Unità di Progetto si scioglie ed il personale assegnato rientra nella struttura d'origine.

ART. 12 - UFFICI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEL SINDACO, DELLA GIUNTA O DEGLI ASSESSORI

1. Possono essere costituiti con provvedimento della Giunta Comunale uffici alle dirette dipendenze del Sindaco, della Giunta o degli Assessori per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e di controllo attribuite per legge al Sindaco e agli altri componenti dell'organo esecutivo dell'Ente, nel pieno rispetto della diversificazione dei contenuti e dei ruoli fra sistema politico/amministrativo e sistema dirigenziale/gestionale.
2. Gli uffici di staff possono essere costituiti da dipendenti dell'Ente assegnati funzionalmente o da collaboratori assunti con contratto a tempo determinato. Le assunzioni a tempo determinato sono fuori dotazione organica e non possono superare il limite complessivo delle assunzioni a tempo determinato collegate al mandato del Sindaco pari al 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva (cat. D).
3. La Giunta comunale con proprio atto individua le necessità di assunzione di collaboratori a tempo determinato, in relazione ai fabbisogni dell'Ente. Con medesimo atto di Giunta, il trattamento economico accessorio previsto dai CC.CC.NN.LL. può essere sostituito con un unico emolumento omnicomprensivo denominato "indennità ad personam".
4. Limite essenziale per stipulare contratti a tempo determinato è che l'Ente, in relazione alle risultanze dell'ultimo rendiconto approvato, non abbia dichiarato il dissesto e non si trovi nelle situazioni strutturalmente deficitarie di cui agli artt. 242 e 243 del D. Lgs. n. 267/2000. Tali contratti sono risolti di diritto al verificarsi di una delle predette condizioni durante il periodo di vigenza degli stessi.
5. La durata dei contratti non può essere superiore al mandato elettivo del Sindaco e gli stessi sono risolti di diritto in caso di cessazione del Sindaco dalla carica, per qualsiasi evento diverso dalla scadenza naturale del mandato elettorale, trattandosi di rapporto di tipo fiduciario con l'Amministrazione. In caso di collaboratori assunti a tempo determinato per uffici posti alle dirette dipendenze di singoli Assessori, i relativi contratti sono risolti di diritto in caso di cessazione dalla carica dell'Assessore per qualsiasi evento, compreso la revoca della nomina ad Assessore.
6. La procedura per l'individuazione dei soggetti idonei deve avvenire attraverso valutazione di apposito curriculum adeguatamente documentato comprovante il possesso della necessaria qualificazione culturale e professionale nonché delle attitudini connesse al ruolo, trattandosi di collaboratori diretti del Sindaco, della Giunta o degli Assessori, legati agli stessi da rapporto strettamente fiduciario.
7. A tali dipendenti viene applicato il trattamento economico e normativo derivante dai CC.CC.NN.LL. per il personale degli Enti Locali.

8. I dipendenti assunti con contratto a tempo determinato sono soggetti al periodo di prova la cui durata è concordata fra le parti in relazione a quella complessiva del contratto e in ogni caso non può essere superiore a quella prevista dal C.C.N.L. vigente.

ART. 13 - DOTAZIONE ORGANICA E PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE

1. La dotazione organica è la quantificazione e qualificazione delle risorse umane a tempo indeterminato necessarie nell'ente, strettamente correlata agli obiettivi e alle strategie d'azione del Comune e viene modificata ed adeguata di conseguenza.
2. La dotazione organica si articola esclusivamente per categorie e profili professionali. La consistenza numerica complessiva della dotazione organica tiene conto della programmazione su base triennale del fabbisogno di personale e delle esigenze di esercizio delle funzioni, dei servizi e dei compiti attribuiti, con particolare riguardo a:
 - inserimento di figure professionali connesse a nuovi compiti e funzioni da potenziare;
 - orientamento dell'Amministrazione circa l'eventuale esternalizzazione dei servizi e le differenti modalità gestionali degli stessi attraverso un processo che coinvolga in particolare le funzioni complementari, con ciò sviluppando il ruolo di coordinamento, programmazione e controllo che fa capo all'Ente Locale;
 - introduzione ed utilizzo, attraverso sperimentazioni, delle forme contrattuali flessibili previste dalla contrattazione nazionale per l'assunzione del personale.
3. La programmazione triennale del fabbisogno di personale definisce, attraverso il coinvolgimento dei diversi ruoli decisionali, il quadro generale delle esigenze organizzative finalizzate ad assicurare il funzionamento dei servizi sia attraverso l'inserimento di nuove figure professionali, anche mediante il ricorso alle forme flessibili di lavoro, sia attraverso la valorizzazione di quelle già presenti nell'Ente.
4. La programmazione triennale del fabbisogno di personale, articolata in piani operativi annuali, è approvata dalla Giunta Comunale, previa informazione ai soggetti sindacali, tenuto conto della programmazione complessiva e delle indicazioni contenute nella relazione previsionale e programmatica adottata dal Consiglio Comunale in sede di approvazione del bilancio, e nel rispetto dei vincoli di spesa ivi contenuti.

ART. 14 - MOBILITA' INTERNA

1. L'Ente individua nell'istituto della mobilità uno strumento significativo non solo per la gestione flessibile delle risorse umane, ma anche per la valorizzazione e lo sviluppo della professionalità dei dipendenti.
2. La mobilità interna è finalizzata da un lato alla razionalizzazione dell'impiego del personale, in particolare a fronte di situazioni emergenti nei servizi in relazione al riequilibrio del personale addetto, per ragioni di funzionalità dei servizi e di opportunità connesse alla migliore efficacia degli stessi e dall'altro alla possibilità di maggiore valorizzazione della professionalità e delle attitudini dei singoli dipendenti.
3. Il processo di gestione della mobilità interna deve coinvolgere i diversi ruoli decisionali al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse umane.
4. Il Servizio Risorse Umane e Qualità, sulla base dei criteri generali definiti con i soggetti sindacali, emette avvisi di mobilità interna per la copertura di particolari posizioni di lavoro richiedenti specifici requisiti culturali, professionali e attitudinali. I requisiti, le modalità di partecipazione e i criteri di selezione sono definiti nei rispettivi avvisi, in relazione alle esigenze organizzative dell'Ente.
5. La mobilità interna può comportare il mutamento del profilo professionale.
6. La mobilità interna può essere effettuata anche su richiesta del dipendente.
7. Il trasferimento può essere disposto anche in via temporanea, finché sussistano i motivi che lo hanno determinato.

ART. 15 - ORARI

1. Gli orari di servizio e di apertura degli uffici al pubblico sono fissati in funzione delle esigenze dell'utenza e delle caratteristiche delle strutture organizzative nel rispetto delle leggi e dei contratti di lavoro.
2. Il Sindaco promuove il coordinamento degli orari di apertura al pubblico degli uffici del Comune con quelli delle altre Amministrazioni Pubbliche, degli esercizi commerciali e dei servizi pubblici al fine di armonizzarli alle esigenze generali degli utenti.
3. Il Direttore Generale, sentiti la Giunta e il Comitato di Direzione, previa concertazione con i soggetti sindacali, definisce gli orari di servizio dell'Ente e la fascia minima di apertura al pubblico; dispone altresì, a fronte di particolari condizioni, l'eventuale chiusura degli uffici.

ART. 15 bis – MODALITA' ORGANIZZATIVE PER LA STIPULAZIONE ELETTRONICA DEI CONTRATTI

1. La capacità a contrarre è in capo ai singoli dirigenti competenti per materia ed anche secondo quanto disciplinato dal vigente Regolamento dei contratti.
2. Le modalità elettroniche della stipula dell'Atto pubblico amministrativo sono fissate nel Manuale di gestione dei documenti del Comune di Ravenna.
3. La determinazione della modalità di stipula dei contratti nella forma della scrittura privata, in forma elettronica o cartacea, è demandata alla valutazione del dirigente

competente alla conclusione del contratto, in base a valutazioni di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa relativamente alla singola fattispecie.

ART. 16 - DEFINIZIONE E FINALITÀ DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'Ente (sia come organizzazione complessiva, sue strutture organizzative, gruppo di dipendenti e singoli dipendenti) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per il quale il Comune eroga il servizio pubblico. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione del servizio erogato, ai risultati dello stesso e alle sue modalità di rappresentazione ed in questi termini viene effettuata la gestione e misurazione della performance.
2. Il Comune misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle strutture organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle strutture organizzative.

ART. 17 - FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

ART. 18 - DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il Ciclo di Gestione della Performance del Comune si basa sulla definizione e adozione:

- a) del "Sistema di misurazione e valutazione della performance": ovvero il documento dove esplicitare le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento della base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) del "Piano della Performance": ovvero il documento in cui il Comune esplicita gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati (target) per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire;
- c) della "Relazione della Performance" in cui il Comune evidenzia i risultati organizzativi ed individuali rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance;
- d) delle misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ovvero il documento che ricomprende tutte le azioni e gli strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.
2. La finalità dell'intero impianto è di dotare il Comune di un sistema attraverso il quale attivare un processo di miglioramento continuo della performance; in altre parole il ciclo di gestione della performance deve consentire al Comune di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi offrendo un quadro di azioni che agevoli il passaggio alla cultura di risultato (output ed outcome) in termini di prodotto e di riflessi sui servizi ai cittadini.
3. Questo sistema deve assicurare, in prospettiva ed in maniera graduale:
- il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, attraverso una revisione periodica che permetta di tenere monitorata la qualità dei servizi offerti, anche sulla base della possibile rivisitazione degli standard offerti, in relazione alle risorse disponibili;
 - l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, da operare attraverso il migliore utilizzo delle risorse disponibili;
 - la definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, dei casi e delle modalità di adozione delle carte dei servizi, nonché dei criteri di misurazione della qualità dei servizi e delle condizioni di tutela degli utenti.
4. In applicazione dei principi della gradualità nell'adeguamento e del miglioramento continuo della documentazione, fino alla compiuta definizione dei documenti relativi al Ciclo della performance, l'Amministrazione elabora i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché di rendicontazione attualmente in uso presso l'Ente, avvalendosi dell'attuale sistema di misurazione e valutazione dei Dirigenti, dei Quadri Aziendali e dei dipendenti che rispetta i principi generali nell'ambito della valutazione.

ART. 19 - SOGGETTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. I soggetti del ciclo della performance sono:

- *Organi di indirizzo politico*: sono tutti gli organi/ruoli di carattere politico che all'interno del Ciclo della Performance hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ente o di svolgimento dei compiti specificatamente assegnati dalla normativa (Consiglio Comunale, Giunta Comunale, Sindaco e Assessori);
- *Organi di indirizzo Amministrativo*: sono tutti gli organi/ruoli di carattere amministrativo che all'interno del Ciclo hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati (Direttore Generale, Segretario Generale, Comitato di Direzione);
- *Struttura Indipendente di Valutazione (SIV)*: Struttura nominata dal Sindaco essenzialmente con le finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza, nonché di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale delle performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso. Più in dettaglio, la SIV ha un ruolo di supporto e di validazione delle decisioni, in termini di modalità di misurazione e di valutazione delle performance, del gruppo dirigente del Comune;
- *Dirigenti e Posizioni Organizzative*: Ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance dell'Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro la responsabilità di definire gli obiettivi di periodo (sia dell'intero Ente che dei relativi settori), misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori, e specificatamente per i ruoli dirigenziali, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale, anche con la collaborazione dei Quadri e/o di altre figure con responsabilità di coordinamento;
- *Dipendenti*: Tutti i ruoli dell'Ente coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il dipendente deve avere anche un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile;
- *Altri attori del modello di governance del Comune*: Tutti gli enti partecipati o controllati dal Comune e che svolgono attività primarie e/o di supporto all'erogazione dei servizi ai cittadini.

ART. 20 - PIANO DELLA PERFORMANCE

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi da raggiungere è la fase di partenza dell'intero ciclo della performance e si basa su due principali sottofasi:
 - a) pianificazione della performance dell'ente in termini di obiettivi;
 - b) definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo della performance. E' un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target (valori programmati) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.
3. Nella definizione degli obiettivi va garantito che essi siano:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) confrontabili, ove possibile, con standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché con valori di riferimento desumibili da comparazioni con amministrazioni analoghe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, agli anni precedenti;
 - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

ART. 21 - MONITORAGGIO E INTERVENTI CORRETTIVI

1. Al fine di apportare eventuali e tempestive azioni correttive, il monitoraggio in corso di esercizio è curato dal Direttore Generale, coadiuvato dal servizio interno competente, individuato in maniera integrata nelle strutture organizzative preposte al ciclo di gestione della performance ed ai sistemi di misurazione, attraverso la predisposizione degli stati d'avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione.
2. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per l'effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

ART. 22 - RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

1. Il documento chiave per la rendicontazione è la "Relazione sulla Performance" che dovrà essere predisposta con le seguenti finalità:
 - raccogliere i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance complessiva del Comune;
 - raccogliere i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance individuale dei Dirigenti e dei Quadri Aziendali del Comune;

- raccogliere i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance individuale dei dipendenti del Comune;
 - evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance complessive ed individuali rispetto ai target fissati nel "Piano delle performance" redatto nella fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
 - valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
 - consentire una corretta gestione delle risorse umane e una corretta applicazione delle norme relative ai sistemi premianti;
 - individuare gli interventi atti a supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
 - consentire una rendicontazione di sintesi sui risultati ottenuti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché di competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. La rendicontazione dei risultati di performance dell'Ente ed individuali ha, come ulteriore finalità all'interno del Ciclo della Performance, quella di avviare un ciclo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono; infatti, la raccolta e l'elaborazione dei risultati è lo strumento con cui i Dirigenti e la SIV analizzano i dati e, sulla base delle esperienze maturate, avviano un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:
- i target annuali degli obiettivi strategici e/o di lungo periodo siano raggiunti;
 - si crei una sensibilità sufficiente a incrementare sempre di più i target di Ente, di struttura ed individuali migliorando le performance;
 - le valutazioni siano sempre più puntuali e accurate;
 - si crei una spinta al miglioramento delle performance e dei sistemi che servono a gestirle.

ART. 23 - PRINCIPI GENERALI DEL PIANO E DELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Nella stesura del Piano e della Relazione devono essere rispettati i seguenti principi:
- Trasparenza: oltre agli obblighi di pubblicazione sul sito l'amministrazione può mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti secondo logiche proattive;

- Intelligibilità: i documenti devono essere, laddove è possibile, di dimensioni contenute e facilmente comprensibili agli stakeholder esterni (portatori di interessi collegati all'azione amministrativa quali utenti, fornitori, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc). A tal fine sarà possibile definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano/Relazione ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli stakeholder esterni. Negli allegati, invece, possono essere allocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale dei documenti, ne consentano una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni ed esterni qualificati;
- Veridicità e verificabilità: i contenuti del Piano e della Relazione devono rispondere alla realtà ed i dati devono essere tracciabili. Al fine di garantire la verificabilità del processo seguito, è opportuno che siano chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione dei documenti e, specificatamente per il Piano, per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie. E' opportuno, inoltre, che siano individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico – amministrativo, dirigenti e strutture) e i loro ruoli;
- Partecipazione: è opportuno che i documenti siano definiti attraverso la partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire l'adeguato coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre, è opportuno che sia favorita l'adeguata interazione con gli stakeholder esterni per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. In particolare, il processo di sviluppo del Piano deve essere frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema;
- Coerenza interna ed esterna: i contenuti devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani operativi alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili;
- Orizzonte pluriennale: l'arco temporale di riferimento è almeno triennale, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve, a regime, permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione sulla performance.

ART. 24 - INTEGRAZIONE DEI DOCUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

1. In una logica di compiuta semplificazione e sistematicità, la predisposizione del Piano della Performance e della Relazione della Performance non deve prevedere ulteriori atti aggiuntivi ma costituire una chiave di lettura intelligente, coordinata e coerente degli strumenti già presenti nel sistema di programmazione e controllo previsto dal TUEL (PGS, RPP, PEG, PDO, rendiconto della gestione, relazione al rendiconto di gestione e referto del controllo di gestione) ed elaborati dall'Ente.
2. In particolare l'integrazione ed il collegamento logico tra il ciclo di gestione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno quattro livelli:
 - a) coerenza dei contenuti;
 - b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - c) coordinamento delle funzioni organizzative e degli attori coinvolti (SIV, Responsabili dei Centri di Responsabilità, Direttore Generale, Servizio Finanziario, Controllo di Gestione, ecc);
 - d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
3. Nello specifico, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano deve avvenire in maniera strettamente integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, essendo di fondamentale importanza che il sistema di obiettivi sia sostenibile e garantisca la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

ART. 25 – PRINCIPI E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere strutturato in modo da consentire:
 - la scelta degli indicatori per la misurazione della performance complessiva dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;
 - la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei Dirigenti, dei Quadri Aziendali e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore ed individuali dei dipendenti;
 - la definizione del processo e degli strumenti di misurazione della performance;
 - la definizione degli scostamenti tra le performance attese e quelle misurate;

- l'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
 - il monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
 - le modalità di valutazione delle performance complessiva e individuale;
 - il collegamento tra i risultati di performance e il sistema premiante;
 - la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo dei risultati di performance in modo che sia di facile comprensione sia agli attori interni all'amministrazione, sia agli interlocutori esterni della stessa;
 - la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
 - la chiara e trasparente esplicitazione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.
2. Il sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:
- a) la misurazione della performance organizzativa;
 - b) la misurazione della performance individuale suddivisa tra Dirigenti, Quadri Aziendali e contributi individuali in attività/obiettivi di gruppo.

ART. 26 - I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

1. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:
- dalla Struttura Indipendente di Valutazione della performance, che valuta la performance dell'Ente, delle strutture organizzative e dei dirigenti di vertice dell'Ente identificati nei ruoli di Capo Area, Direttori delle Istituzioni, Direttore Generale e Segretario Generale;
 - dal Nucleo di Valutazione che provvede alla valutazione dei dirigenti non Capi Area e dei Quadri Aziendali;
 - dai Dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato, potendosi avvalere anche delle proposte avanzate dai Quadri Aziendali e/o da altre figure con responsabilità di coordinamento.
2. La valutazione delle performance da parte dei soggetti di cui al comma 1 è effettuata sulla base dei parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dalla Giunta, su proposta elaborata, con il contributo della SIV, dal servizio interno competente, individuato in maniera integrata nelle strutture organizzative preposte al ciclo di gestione della performance ed ai sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, nonché con il contributo della struttura e dei soggetti sindacali.

ART. 27 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento di risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

ART. 28 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. Gli scopi prioritari della misurazione e la valutazione della performance individuale sono:
 - a) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
 - b) chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
 - c) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessi dell'amministrazione)
 - d) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
 - e) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
 - f) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti, in applicazione del principio di selettività;
 - g) promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

2. La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei Dirigenti e dei Quadri Aziendali deve tenere conto dei seguenti aspetti:
 - il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
 - la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
 - l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
 - l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
 - la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che sono definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'amministrazione;
 - tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, il Comune, sulla base delle proprie specificità, evidenzia quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Relativamente alle posizioni dirigenziali deve essere, inoltre, prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione.
3. Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono essere coerenti con gli obiettivi della struttura organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto della valutazione. La valutazione del contributo specifico alla performance organizzativa in termini di competenze e di comportamenti professionali e organizzativi dimostrati è rimessa al modello di valutazione. In relazione ai ruoli ricoperti, le competenze individuali oggetto di valutazione sono definite in maniera coerente con gli obiettivi organizzativi ed in relazione a ciò possono essere aggiornate periodicamente.

ART. 29 - SISTEMA PREMIANTE

1. Al fine di migliorare la performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, l'Ente introduce sistemi premianti selettivi secondo le logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari, e di carriera.
2. Il sistema premiante dell'Ente è definito, secondo l'ambito di competenza, dal contratto integrativo e dalle norme interne in materia.

3. In particolare il sistema incentivante individuale dovrà tenere conto della differenziazione dell'attribuzione del premio in relazione ai risultati individuali e collettivi individuati dal sistema di valutazione ed allo sviluppo delle competenze professionali.
4. L'utilizzo di sistemi premianti selettivi ha lo scopo di migliorare la performance organizzativa ed individuale, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance, secondo i meccanismi definiti dal sistema di contrattazione collettiva nazionale ed integrativa.

ART. 30 - STRUTTURA INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

1. La Struttura Indipendente di Valutazione della performance (SIV):
 - a) contribuisce alla predisposizione del sistema di misurazione e valutazione della performance (e delle sue eventuali modifiche periodiche) da sottoporre alla Giunta, supportando il servizio competente che provvede alla elaborazione, anche con il contributo della struttura e delle organizzazioni sindacali;
 - b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - c) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
 - d) garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, dai contatti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - e) propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti di vertice identificati nei ruoli di Capo Area, Direttori delle Istituzioni, Direttore Generale e Segretario Generale, e la relativa attribuzione dei premi, secondo quanto stabilito dal sistema di valutazione e di incentivazione; per l'elaborazione della proposta di valutazione dei Capi Area e dei Direttori delle Istituzioni la SIV opera sentito il Direttore Generale ed il Segretario Generale;
 - f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'Amministrazione per la gestione del ciclo della performance;
 - g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità, in stretta correlazione con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;
 - i) a richiesta, supporta il Nucleo di Valutazione sulla metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali e dei quadri aziendali e i correlati valori economici della retribuzione di posizione;
 - l) esprime eventuali pareri richiesti dall'Amministrazione sulle tematiche della gestione del personale e del controllo;

m) valida la Relazione sulla performance.

2. Per l'esercizio delle sue funzioni la SIV si avvale del supporto dell'attività del servizio interno competente individuato in maniera integrata nelle strutture organizzative preposte al ciclo di gestione della performance ed ai sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

3. La Struttura Indipendente di Valutazione è composta da tre esperti esterni all'Ente.

4. I componenti della Struttura Indipendente di Valutazione sono nominati dal Sindaco; nell'atto di nomina viene individuato l'esperto che svolge le funzioni di Presidente nonché la durata in carica della struttura che non può eccedere la durata del mandato del Sindaco. Gli incarichi possono essere rinnovati per una sola volta.

5. La nomina degli esperti avviene sulla base dell'istruttoria, compiuta dalla Direzione Generale, sui curricula pervenuti a seguito di pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di apposito avviso, senza dare luogo alla formulazione di graduatoria.

6. I componenti della SIV devono risultare particolarmente orientati sulla metodologia e sui processi di innovazione ovvero in possesso di alta professionalità ed esperienza giuridico-organizzativa, maturata anche in posizione di istituzionale autonomia e indipendenza, sì da rafforzare l'interlocuzione sia con il vertice politico che con l'apparato amministrativo, garantendo l'indispensabile raccordo con le strutture interne per acquisire gli elementi di conoscenza della realtà comunale. Nella SIV va garantita la presenza di quelle professionalità specifiche richieste dalle leggi, e in particolare dall'art. 14, comma 7, del decreto legislativo 150/2009, nei campi del management, della pianificazione e controllo di gestione, e della misurazione e valutazione della performance delle strutture e del personale. Il livello di professionalità dovrà essere adeguatamente ponderato in modo da raggiungere un livello di professionalità della struttura nel suo complesso idoneo allo svolgimento delle sue funzioni.

7. Ai componenti della SIV spetta un compenso determinato dalla Giunta.

8. La Struttura Indipendente di Valutazione opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente al Sindaco, in merito alla correttezza del proprio operato.

9. Il SIV è validamente costituito quando tutti i componenti siano stati regolarmente convocati e la seduta del SIV è valida anche con la presenza di due Componenti.

10. La seduta è presieduta dal Presidente o - in caso di assenza dello stesso - dal Componente più anziano che svolge le funzioni di Presidente.

In caso di impedimento del Presidente le funzioni sono svolte dal componente più anziano.

11. Nel caso in cui siano presenti due componenti su tre, e non vi sia unanimità di valutazione, prevale il voto del Presidente o, se assente, del facente funzioni dello stesso.

12. Al fine di garantire continuità dell'azione amministrativa, in relazione al corretto svolgimento del ciclo della performance, alle attestazioni sugli obblighi di trasparenza e agli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione e sulla valutazione dei dirigenti, nel caso di assenza definitiva di un componente per dimissioni, decadenza, incompatibilità o per altre cause sopravvenute, il

SIV continua ad esercitare le sue funzioni con la presenza di due Componenti su tre. Si può non procedere alla sostituzione del componente qualora manca meno di due anni alla fine del mandato del Sindaco.

ART. 31 – NUCLEO DI VALUTAZIONE

1. Il Nucleo di Valutazione è composto:

- dal Direttore Generale che lo presiede
- dal Segretario Generale
- dai Capi Area.

Il Nucleo viene eventualmente integrato dai Direttori delle Istituzioni qualora alle stesse siano assegnati Dirigenti/Quadri Aziendali.

2. Il Nucleo predispone, curandone le relative metodologie e procedure, il sistema di valutazione delle posizioni dei Dirigenti e dei Quadri Aziendali.

3. Il Nucleo di Valutazione propone alla Giunta Comunale la metodologia di valutazione e graduazione delle posizioni dei Dirigenti e dei Quadri Aziendali ed i correlati valori economici della retribuzione di posizione, anche avvalendosi di consulenti esterni e dell'eventuale supporto della SIV, e ne cura l'applicazione operativa.

4. Il Nucleo di Valutazione partecipa alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, specificatamente nell'ambito riferito ai Dirigenti e ai Quadri Aziendali, e provvede alla valutazione della prestazione dei Dirigenti non Capi Area e dei Quadri Aziendali, su proposta rispettivamente dei relativi Capi Area/Direttori delle Istituzioni e dei relativi Dirigenti, e propone la relativa attribuzione dei premi.

5. Il Nucleo di Valutazione svolge le proprie attribuzioni in posizione di autonomia e risponde esclusivamente agli organi di direzione politica dell'Ente. La struttura deputata al controllo direzionale supporta il Nucleo nell'attività di valutazione dei Dirigenti non Capi Area e dei Quadri Aziendali, avvalendosi anche dei dati forniti dal Controllo di Gestione e dal Servizio Risorse Umane e Qualità, e garantisce l'attività di segreteria.

ART. 32 – PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITA'

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

2. Attraverso la trasparenza il Comune consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato (inerente al rapporto tra governanti e governati) e permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa (motivazione, responsabile del procedimento, avvio del procedimento, partecipazione, accesso, ecc).
3. L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, in particolare attraverso l'approvazione da parte della Giunta Comunale del Programma Triennale della trasparenza ed integrità.
4. Il Programma Triennale della Trasparenza ed integrità va strutturato, gradualmente, nelle seguenti parti, a loro volta suscettibili di articolazioni più specifiche:

Selezione dei dati da pubblicare;

Descrizione delle modalità di pubblicazione on line dei dati;

Descrizione delle iniziative: questa sezione dovrà indicare le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza nonché la legalità e lo sviluppo dell'integrità;

Sezione Programmatica: questa sezione dovrà comprendere le modalità di attuazione delle azioni previste, i tempi di attuazione, le strutture competenti per le diverse fasi di elaborazione ed esecuzione del Programma, con eventuale designazione del "Responsabile della Trasparenza", le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative;

Collegamenti con il Piano della Performance: questa sezione dovrà indicare gli obiettivi, gli indicatori e i target presenti nel Piano della Performance in ambito di trasparenza nonché la trasparenza delle informazioni relative alla performance.

Descrizione dell'eventuale processo di coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholder);

5. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di quanto previsto dai commi del presente articolo deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.
6. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente deve comunque rispettare la normativa sulla "privacy" in materia di protezione dei dati personali. Il Programma Triennale deve quindi delimitare le sfere di possibile interferenza tra disciplina della trasparenza e protezione dei dati personali, in modo da realizzare un punto di equilibrio tra i valori che esse riflettono in sede di concreta applicazione.

ART. 33 - SEGRETARIO GENERALE

1. Il Segretario Generale esercita i compiti e le funzioni che la legge e lo Statuto gli attribuiscono. In particolare assiste gli organi dell'Ente nell'esercizio delle funzioni istituzionali, fornendo la necessaria consulenza per un corretto e regolare operato, ed in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti. Garantisce inoltre la coerenza giuridico amministrativa dell'azione dell'Ente anche fornendo la necessaria assistenza tecnico – giuridica ai ruoli decisionali.
2. Per l'esercizio delle relative funzioni il Segretario Generale si avvale dell'ausilio degli uffici comunali di assistenza agli organi istituzionali che garantiscono il funzionamento di tali organi esercitando compiti di assistenza di tipo giuridico, amministrativo e di carattere operativo.
3. Il Segretario svolge inoltre le funzioni conferitegli dal Sindaco nel rispetto delle direttive da questi impartite.
4. Al Segretario può essere attribuita la direzione e il coordinamento di Servizi, Unità Organizzative e/o Uffici, conferendo allo stesso le conseguenti funzioni dirigenziali e di gestione.

ART. 34 - VICE SEGRETARIO

1. Il Sindaco, sentito il Segretario Generale, conferisce a un Dirigente l'incarico di Vice Segretario, con il compito di coadiuvare il Segretario Generale, nonché di sostituirlo in via generale per tutte le funzioni ad esso spettanti, in caso di vacanza, assenza o impedimento, secondo le modalità previste dalla legge. L'incarico è a termine e può essere rinnovato o revocato.
2. Allo stesso può essere attribuita la direzione e il coordinamento di Servizi, Unità Organizzative e/o Uffici.

ART. 35 – SERVIZIO FINANZIARIO

1. Il Servizio Finanziario è preposto al coordinamento ed alla gestione dell'attività finanziaria complessiva del Comune ed esercita i compiti e le funzioni previste dalla legge e dal regolamento di contabilità. E' articolato in Uffici cui sono attribuite le rilevazioni contabili funzionali alla programmazione, gestione e rendicontazione finanziaria ed economico patrimoniale.
Al Dirigente del Servizio Finanziario fanno carico tutti gli adempimenti che le norme di legge o regolamentari individuano in capo al responsabile finanziario. In caso di sua assenza o impedimento temporaneo, la sottoscrizione degli atti contabili è delegata a Dirigente o Quadro Aziendale dallo stesso individuati, all'interno della stessa Area o Servizio, con formale

provvedimento da comunicare al Direttore Generale e al Tesoriere del Comune.

ART. 36 - DIRETTORE GENERALE

1. L'attività di direzione generale dell'Ente compete al Direttore Generale il quale sovrintende alla gestione del Comune attuando gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo secondo le direttive impartite dal Sindaco e perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.
2. Il Direttore Generale risponde esclusivamente al Sindaco che lo nomina.
3. Il Direttore Generale espleta le proprie funzioni in posizione gerarchica sovraordinata rispetto a tutti gli altri Dirigenti dell'Ente che, nell'esercizio delle loro funzioni, rispondono allo stesso.
4. In particolare il Direttore Generale:
 - a) coadiuva gli organi politici nella definizione dei programmi e dei piani di attività nonché nella verifica della loro attuazione
 - b) promuove lo sviluppo, l'innovazione e la semplificazione dell'attività dell'Ente secondo gli indirizzi del Sindaco e d'intesa con i Dirigenti
 - c) svolge le attività necessarie per il perseguimento degli obiettivi assegnati, d'intesa con il Sindaco o con gli Assessori delegati per materia
 - d) è responsabile del processo di impostazione e di controllo del Programma di Mandato, nonché dell'intero sistema annuale di pianificazione e controllo e della gestione del Ciclo della Performance, avvalendosi di una struttura deputata al controllo direzionale.
 - e) predispone il piano particolareggiato degli obiettivi previsto dal comma 2, lettera a, dell'art. 197 del D.Lgs. n. 267/2000
 - f) elabora la proposta del piano esecutivo di gestione previsto dall'art. 169 del D.Lgs. 267/2000
 - g) propone al Sindaco l'assegnazione di incarichi dirigenziali secondo la procedura di cui all'art. 46
 - h) sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei Dirigenti
 - i) può disporre l'avocazione a sé, previa diffida, di qualsiasi provvedimento di competenza dei Capi Area e dei Dirigenti, in caso di inadempienza o grave ritardo. Per quanto riguarda i provvedimenti di competenza dei dirigenti assegnati alle Aree, l'avocazione viene disposta previa verifica con il Capo Area
 - j) provvede all'assegnazione del personale alle Aree per la realizzazione dei programmi e dei progetti
 - k) promuove la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane
 - l) promuove le azioni necessarie alla tutela del benessere lavorativo, secondo i principi e criteri generali approvati dal Consiglio Comunale, anche

definendo la specifica regolamentazione aziendale in materia ed il connesso codice di comportamento contro le molestie sessuali ed il "mobbing"

- m) sovrintende al processo di comunicazione ed informazione dell'Ente
- n) coordina l'attività dei Dirigenti e Quadri del suo Staff
- o) propone al Sindaco l'adozione del provvedimento di individuazione delle sostituzioni dei Dirigenti in caso di assenze temporanee di cui all'art. 48
- p) presiede il Comitato di Direzione
- q) presiede la delegazione trattante di parte pubblica per le relazioni sindacali
- r) presiede il Nucleo di Valutazione
- s) si rapporta con la Struttura Indipendente di Valutazione per le funzioni di competenza ed in particolare per le proposte di valutazione dei Capi Area
- t) istituisce le Unità di Progetto, sentito il Comitato di Direzione
- u) propone alla Giunta le posizioni organizzative da ricoprire attraverso incarichi di Quadro Aziendale
- v) esercita il potere disciplinare nei confronti dei Capi Area, nonché dei Dirigenti e dei dipendenti direttamente assegnati, nel rispetto della normativa legislativa e contrattuale in materia.

ART. 37 - NOMINA E REVOCA DEL DIRETTORE GENERALE

1. Il Direttore Generale è individuato dal Sindaco, sulla base di un rapporto strettamente fiduciario, tra persone dotate di comprovata esperienza professionale che abbiano ricoperto ruoli dirigenziali a spiccato contenuto gestionale o di sviluppo all'interno di realtà organizzative complesse pubbliche o private.
2. Se il soggetto individuato è un Dirigente dell'Ente, lo stesso può essere, a richiesta, collocato in aspettativa non retribuita per la durata dell'incarico di Direttore Generale.
3. Il Sindaco può attribuire le funzioni di Direttore Generale al Segretario Generale, tenuto conto delle competenze e dell'esperienza professionale posseduta dal medesimo. Nell'atto di conferimento, il Sindaco definisce anche la specifica indennità da corrispondere al Segretario Generale, in aggiunta alla retribuzione di posizione in godimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa dell'Ente, come attestato dal Dirigente competente, e comunque entro i limiti previsti dalle disposizioni normative e contrattuali di riferimento. L'importo stabilito per tale indennità è da intendersi onnicomprensivo.
4. Fatta eccezione per l'ipotesi prevista dal comma 3, la nomina del Direttore Generale è disposta con atto motivato del Sindaco, previa deliberazione della Giunta Comunale attraverso la quale viene stabilito il trattamento economico relativo all'incarico. Nel provvedimento di nomina è disciplinato il rapporto tra il Segretario ed il Direttore Generale secondo quanto stabilito nel successivo art. 38 e nel rispetto dei loro distinti ed autonomi ruoli.

5. Il rapporto di lavoro al di fuori della dotazione organica si instaura con contratto a tempo determinato di durata non superiore al mandato elettivo del Sindaco. In caso di cessazione del Sindaco dalla carica, per qualsiasi evento diverso dalla scadenza naturale del mandato elettorale, il contratto con il Direttore Generale o, nel caso di cui al comma 3 l'atto di conferimento delle funzioni al Segretario Generale, scadrà sei mesi dopo il verificarsi dell'evento e comunque non oltre il mese successivo alla proclamazione del nuovo Sindaco. Alla scadenza naturale del mandato elettorale del Sindaco il Direttore permane nella sua carica per un periodo massimo di 60 giorni dall'insediamento del nuovo Sindaco al fine di evitare vuoti gestionali.

6. La revoca del Direttore Generale è disposta con atto motivato del Sindaco, previa deliberazione di Giunta Comunale.

ART. 38 - RAPPORTO FRA DIRETTORE GENERALE E SEGRETARIO GENERALE

1. Il Segretario Generale e il Direttore Generale operano nel rispetto dei reciproci ruoli e delle rispettive sfere di attribuzioni, ricercando una piena collaborazione nell'interesse generale dell'Ente
2. Il Direttore Generale si avvale del supporto giuridico-amministrativo del Segretario Generale. Il Direttore Generale garantisce le condizioni ed i flussi informativi e definisce le procedure affinché questi possa svolgere in modo completo l'attività di consulenza e assistenza.

ART. 39 - COMITATO DI DIREZIONE

1. Il Comitato di Direzione è l'organo collegiale di consultazione, analisi, elaborazione e concertazione delle decisioni della dirigenza del Comune di Ravenna che garantisce il necessario coordinamento e integrazione. Nello specifico ha il compito di supportare il Direttore Generale nel definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, assicurando la gestione operativa del funzionamento dell'Ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.
2. Il Comitato è composto dal Direttore Generale che lo presiede, dal Segretario Generale, dal Vice Segretario Generale, dai Capi Area, dai Direttori delle Istituzioni, dal Dirigente del Servizio Finanziario, dal Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità e dal Capo di Gabinetto. Assiste con funzioni di segretario un dipendente appartenente allo Staff di Direzione che redige apposito verbale. Alle riunioni del Comitato di Direzione, che di norma si riunisce almeno una volta al mese, possono essere invitati Amministratori, nonché Dirigenti o dipendenti che di volta in volta il Direttore Generale ritenga necessario coinvolgere.
3. Il Comitato di Direzione:
 - contribuisce ad elaborare, su indicazioni del Sindaco e della Giunta, il Programma di Mandato e ne verifica lo stato di avanzamento

- contribuisce alla stesura del Bilancio preventivo
- contribuisce alla stesura del P.E.G., definendo puntualmente gli obiettivi da raggiungere
- analizza la gestione complessiva dell'Ente attraverso i report forniti dal Controllo di Gestione
- sviluppa la collaborazione tra le Aree
- partecipa all'elaborazione e verifica l'attuazione dei programmi operativi e dei progetti trasversali alle Aree e ai Servizi, rimuovendo gli eventuali ostacoli emergenti
- discute temi organizzativi e operativi di interesse trasversale e definisce le relative soluzioni valutando alternative, costi e benefici
- analizza problemi organizzativi e di dotazione del personale con compiti propositivi
- discute delle proposte di innovazione provenienti dalle diverse Aree
- si esprime fin dalla fase di progettazione, su impulso del Direttore Generale e di qualsiasi altro componente, sui più rilevanti atti gestionali e di indirizzo quali ad esempio: programma triennale ed elenco annuale dei LL.PP., piani urbanistici, convenzioni, modalità di gestione dei servizi pubblici, forme associative, gare pluriennali, programmazione triennale del fabbisogno di personale, piano triennale della formazione, ecc.; per alcune di tali tematiche il Comitato di Direzione può chiedere di avvalersi della consulenza e della collaborazione del collegio dei Revisori dei Conti
- assume orientamenti e decisioni riguardanti le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane
- assegna le risorse destinate alla produttività
- esprime parere sul modello organizzativo, sull'istituzione delle Unità di Progetto e sul conferimento degli incarichi dirigenziali
- si esprime sull'individuazione delle posizioni organizzative da ricoprire attraverso incarichi di Quadro Aziendale
- si esprime sugli Statuti e sui Regolamenti
- si esprime sugli orari di servizio dell'Ente e sulla fascia minima di apertura al pubblico.

ART. 40 - CAPO AREA

1. Il Capo Area, nominato secondo le modalità di cui al successivo art. 46, ha la responsabilità verso il Direttore Generale del complesso degli obiettivi assegnati all'Area.
2. Il Capo Area adotta i provvedimenti inerenti alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali a lui direttamente assegnate, esercitando tutte le funzioni dirigenziali di cui al successivo art. 45.

3. Al Capo Area compete:

- la collaborazione con gli organi di governo per l'elaborazione delle strategie, mediante la redazione di programmi, progetti, studi di fattibilità e proposte di alternative
- il coordinamento dell'azione dei Dirigenti e dei Quadri presenti all'interno dell'Area, con idonei strumenti atti a verificare e valutare i risultati della loro attività, esercitando il potere sostitutivo in caso di inadempienza o grave ritardo previa diffida
- la proposta al Direttore Generale dei Dirigenti che in caso di assenza o impedimento esercitano le funzioni vicarie ai sensi del successivo art. 48
- la vigilanza sull'osservanza della normativa in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso
- la garanzia dell'unitarietà, attraverso il Comitato d'Area, nella gestione degli istituti contrattuali inerenti il salario accessorio del personale non dirigente assegnato all'Area
- la definizione della proposta di pianificazione per la partecipazione ai corsi di formazione esterni, da sottoporre al Comitato di Area
- la programmazione e il coordinamento dell'attività complessiva dei Servizi, delle Unità Organizzative e degli Uffici ad esso affidati
- la definizione e il coordinamento, all'interno dell'Area, del piano degli obiettivi e dell'assegnazione delle relative risorse umane, finanziarie e strumentali da sottoporre al Comitato di Area
- la gestione della mobilità del personale all'interno dell'Area nel rispetto di quanto definito all'art. 14 del presente regolamento
- l'emanazione di direttive per garantire l'unitarietà di indirizzo all'interno dell'Area
- la predisposizione dello schema degli orari di servizio e di apertura al pubblico degli uffici dell'Area da sottoporre al Direttore Generale
- il coordinamento delle proposte avanzate dai Dirigenti per la programmazione triennale del fabbisogno di personale da sottoporre al Comitato di Area e al Direttore Generale
- l'attribuzione degli incarichi di Quadro Aziendale
- l'esercizio del potere disciplinare nei confronti dei Dirigenti dell'Area nel rispetto della normativa legislativa e contrattuale in materia, nonché dei dipendenti direttamente assegnati.

ART. 41 – DIRETTORI DELLE ISTITUZIONI

1. Fermo restando le specificità di cui ai singoli statuti e regolamenti i Direttori delle Istituzioni rivestono un ruolo organizzativo equiparato a quello dei Capi Area, in particolare per l'applicazione delle misure relative al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

ART. 42 - COMITATO DI AREA

1. Il Comitato di Area è composto da tutti i Dirigenti e Quadri che operano nell'Area ed è presieduto dal Capo Area.
2. Alle riunioni del Comitato di Area, che di norma si riunisce mensilmente, possono esser invitati anche Amministratori, nonché Dirigenti o dipendenti che di volta in volta il Capo Area ritenga necessario coinvolgere.
3. Le principali funzioni del Comitato di Area sono:
 - definire i programmi di attività, coordinarne l'attuazione e le relative verifiche, anche attraverso l'analisi dei report forniti dal Controllo di Gestione
 - discutere il piano di assegnazione delle risorse umane, finanziarie, strumentali all'interno dell'Area
 - sviluppare e rafforzare l'integrazione all'interno dell'Area, evitando sovrapposizione e duplicazione di iniziative
 - evidenziare le problematiche da sottoporre al Comitato di Direzione
 - discutere la proposta di pianificazione per la partecipazione a corsi di formazione esterni
 - discutere la proposta per la programmazione triennale del fabbisogno di personale da sottoporre al Direttore Generale
 - garantire l'unitarietà nella gestione degli istituti contrattuali inerenti il salario accessorio del personale non dirigente assegnato all'Area

ART. 43 - RUOLO DIRIGENZIALE

1. I Dirigenti, nominati secondo le modalità di cui all'art. 46 del Regolamento, si differenziano tra loro esclusivamente per il tipo di funzione svolta e di incarico ricevuto.
2. Limitatamente alla durata dell'incarico, ciascun Dirigente con responsabilità di direzione di una struttura permanente o temporanea (Unità di Progetto) è sovraordinato funzionalmente ad altri Dirigenti eventualmente assegnati alla stessa struttura.
3. I requisiti e le modalità di accesso alla qualifica dirigenziale sono disciplinati dal Regolamento delle selezioni in caso di concorsi per assunzioni a tempo indeterminato e per i dirigenti a tempo determinato dal successivo art. 44.
4. La Giunta comunale con proprio atto individua le necessità di assunzione di dirigenti a tempo determinato, in relazione ai fabbisogni dell'Ente con contratti di durata non superiore al mandato del Sindaco e nel rispetto dei limiti e delle procedure previsti dalla legge.

ART. 44 - CONFERIMENTO INCARICHI A TEMPO DETERMINATO PER DIRIGENTI E ALTE SPECIALIZZAZIONI

1. I conferimenti di incarichi a tempo determinato di funzioni dirigenziali e di Alte Specializzazioni, ai sensi dell'art. 110 comma 1 e comma 2, del D.Lgs. n. 267/2000, possono essere effettuati nei limiti percentuali della relativa dotazione organica previsti dalla normativa in materia e non possono avere durata superiore al mandato del Sindaco.

Le assunzioni a tempo determinato collegate al mandato del Sindaco, ai sensi degli artt. 90, 108 e 110 commi 1 e 2 del D.Lgs. 267/2000, non possono complessivamente superare il 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva (cat. D).

L'incarico dirigenziale a tempo determinato può essere conferito, previa selezione pubblica volta ad accertare il possesso di comprovata esperienza pluriennale e specifica professionalità negli ambiti oggetto dell'incarico, a persone in possesso dei requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire, come specificati dall'art. 19, comma 6 del D.Lgs. n. 165/2001; in particolare la formazione universitaria richiesta non può essere inferiore al possesso della laurea specialistica o magistrale ovvero del diploma di laurea conseguito secondo l'ordinamento didattico previgente al regolamento di cui al decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 03/11/1999 n. 509.

L'incarico di Alta Specializzazione a tempo determinato può essere conferito a persone in possesso dei requisiti per la copertura delle posizioni di categoria D del Comparto Enti Locali previsti dal Regolamento delle Selezioni, previa selezione pubblica volta ad accertare il possesso di comprovata esperienza pluriennale e specifica professionalità negli ambiti oggetto dell'incarico.

L'incarico di Alta Specializzazione a tempo determinato può essere conferito per la copertura di posti di responsabili di strutture o per la realizzazione di progetti specifici; nel primo caso gli incaricati seguono le disposizioni di cui all'art. 52;

2. L'incarico a tempo determinato di funzioni dirigenziali e di Alta Specializzazione è conferito, con esplicita motivazione, dal Sindaco d'intesa con il Direttore Generale, previa pubblicazione di apposito avviso sul sito istituzionale dell'Ente e altre forme di pubblicità della selezione, a seguito di procedura comparativa dei curricula comprovanti il possesso della necessaria qualificazione culturale e professionale nonché delle specifiche attitudini e competenze in relazione alla posizione da ricoprire, eventualmente verificabili anche attraverso apposite prove specifiche/colloquio, senza dar luogo alla formulazione di graduatoria.

Pertanto, al fine del conferimento dell'incarico si attiva la seguente procedura selettiva pubblica:

- a) pubblicazione di un avviso, con il quale si manifesta la volontà del Comune di conferire l'incarico, sul sito istituzionale nel quale sono specificate le caratteristiche della posizione da ricoprire e i criteri di scelta;

- b) preselezione dei candidati sulla base della valutazione comparativa dei curricula, da parte di una apposita Commissione tecnica;
- c) selezione, da parte della Commissione tecnica, attraverso prove specifiche/colloquio mirate a verificare il possesso delle competenze richieste per l'espletamento dell'incarico;
- d) scelta diretta da parte del Sindaco all'interno della rosa dei candidati selezionati dalla Commissione tecnica, anche a seguito di colloqui.

La procedura di selezione è curata dal Servizio Risorse Umane e Qualità con criteri di efficienza, e può essere anche affidata a soggetti terzi esperti in ricerca e selezione del personale.

Per quanto non espressamente previsto dal presente Regolamento, per la selezione si rinvia al Regolamento delle Selezioni.

3. Nel caso che l'incarico di dirigente sia assegnato ad un dipendente dell'ente, lo stesso è collocato in aspettativa senza assegni, per il periodo di durata dell'incarico, con riconoscimento dell'anzianità di servizio. In caso di risoluzione o non rinnovo del contratto a tempo determinato, il dipendente rientra nella categoria di appartenenza, mantenendo il posto in dotazione organica. In ogni caso, si fa riferimento a quanto previsto per l'aspettativa dal comma 5 dell'art. 110 del D.Lgs. n. 267/2000.
4. Al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa e la piena operatività delle strutture organizzative dell'Ente, i dirigenti a tempo determinato permangono nell'incarico ed esercitano le loro funzioni fino alla loro sostituzione. Gli incaricati di Alta Specializzazione, in caso di cessazione anticipata del Sindaco o alla scadenza naturale del mandato elettorale del Sindaco, permangono nell'incarico ed esercitano le loro funzioni per un periodo massimo di 60 giorni dalla data anticipata di cessazione del Sindaco o dalla data di insediamento del nuovo Sindaco.

Limite essenziale per stipulare contratti a tempo determinato è che l'Ente, in relazione alle risultanze dell'ultimo rendiconto approvato, non abbia dichiarato il dissesto e non si trovi nelle situazioni strutturalmente deficitarie di cui agli artt. 242 e 243 del D. Lgs. n. 267/2000. Tali contratti sono risolti di diritto al verificarsi di una delle predette condizioni durante il periodo di vigenza degli stessi. Gli incarichi possono essere rinnovati alla loro scadenza.

5. Per i Dirigenti assunti a tempo determinato il trattamento giuridico ed economico, principale e accessorio, è stabilito avendo a riferimento il C.C.N.L. del personale dirigente del Comparto Regioni e Autonomie Locali e dalla contrattazione decentrata integrativa.

Per gli incaricati di Alta specializzazione a tempo determinato il trattamento giuridico ed economico, principale e accessorio, è stabilito avendo a riferimento il C.C.N.L. del personale non dirigente del medesimo Comparto (trattamento economico della cat.D).

Il trattamento economico, in particolare, è quantificato in un emolumento unico lordo costituito dallo stipendio tabellare del relativo C.C.N.L. e da un'indennità "ad personam" per l'esercizio delle specifiche funzioni che tiene conto: a) della specifica qualificazione professionale maturata; b) della peculiarità del rapporto a termine e delle condizioni di mercato inerenti alla specifica professionalità, avendo come riferimento anche altri contratti

nazionali di lavoro; c) della peculiarità del ruolo in relazione alla collocazione nella struttura comunale, alla complessità organizzativa e alle connesse responsabilità.

Il trattamento economico è definito con motivazione dalla Giunta Comunale con il medesimo atto di cui al precedente art. 43 comma 4, in stretta correlazione con il bilancio dell'Ente. Lo stipendio tabellare annuo indicato è soggetto agli aumenti previsti dai contratti collettivi, mentre l'indennità "ad personam" non subisce aumenti nel corso della durata contrattuale.

In aggiunta a tale trattamento la Giunta, nel medesimo atto, può stabilire di assegnare una retribuzione di risultato legata alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi, e la relativa misura percentuale da applicare secondo le disposizioni della contrattazione nazionale e decentrata di riferimento.

ART. 45 - COMPETENZE DEI DIRIGENTI

1. I Dirigenti, nell'espletamento degli incarichi ricevuti, coadiuvano gli organi politici sia nella definizione dei programmi e dei piani di attività, che nella verifica della loro attuazione.
2. Spettano ai Dirigenti tutte le funzioni loro attribuite dalla legge e dallo Statuto.
3. I Dirigenti sono responsabili della realizzazione degli obiettivi e dei progetti loro affidati, dell'efficienza nella gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali loro attribuite nella logica del miglioramento continuo e dell'innovazione.
4. Agiscono con criteri di trasparenza e improntano la propria attività ai principi di buon andamento ed imparzialità, alle regole della comunicazione pubblica, favorendo le relazioni tra le strutture comunali e i cittadini. A tal fine:
 - riuniscono i dipendenti della struttura attraverso lo strumento della Conferenza di Servizio almeno 3 volte l'anno su tematiche inerenti agli obiettivi assegnati alla struttura, nonché al buon funzionamento della medesima
 - rilevano periodicamente i bisogni degli utenti e valutano la qualità dei servizi avvalendosi del supporto metodologico del Servizio Risorse Umane e Qualità
 - provvedono alla semplificazione e razionalizzazione delle procedure, anche eliminando passaggi e duplicazioni ridondanti, e verificano che i documenti e gli atti dell'Ente siano redatti in linguaggio semplice e chiaro
 - garantiscono sia l'accesso da parte dei cittadini ai documenti amministrativi, che la partecipazione al procedimento amministrativo
 - sviluppano adeguati sistemi di comunicazione e di informazione anche con il supporto dell'U. O. Comunicazione e dell'U.O. Stampa

- promuovono nuovi modi di lavorare orientati alla cultura del servizio, della qualità e del lavoro di gruppo
 - partecipano al processo di formazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale attraverso la formulazione di specifica proposta
 - valutano il personale assegnato ai propri uffici, potendosi avvalere anche delle proposte avanzate dai Quadri Aziendali
 - contribuiscono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti assegnati
 - esercitano il potere disciplinare nel rispetto della normativa legislativa e contrattuale in materia
 - esprimono parere per le richieste di mobilità esterna volontaria, sia in entrata che in uscita
 - individuano le eccedenze di unità di personale, con la precisazione che la mancata individuazione è valutabile ai fini della responsabilità per danno erariale.
5. E' compito del Dirigente curare l'inserimento, la motivazione, il coinvolgimento, la valorizzazione, la formazione, la valutazione ed il controllo del personale assegnato, garantendo un clima lavorativo che sviluppi corrette relazioni interpersonali, nonché pari opportunità tra uomini e donne nel rispetto della contrattazione decentrata. A tale proposito spetta al Dirigente attivare le azioni a tutela del benessere lavorativo e verificare il rispetto del codice di comportamento aziendale contro le molestie sessuali ed il "mobbing".
6. Con cadenza annuale i Dirigenti predispongono report di verifica degli obiettivi e dell'attività svolta. Tali documenti possono essere utilizzati anche per il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
7. Nell'ambito dell'assetto organizzativo del Comune, i Dirigenti assicurano la propria presenza in servizio ed organizzano il proprio tempo di lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente, nonché degli obiettivi e dei progetti da realizzare.

ART. 46 - CONFERIMENTO INCARICHI DIRIGENZIALI

1. Gli incarichi di funzioni dirigenziali sono conferiti ai Dirigenti, in relazione alle attitudini e alle capacità professionali, valutate anche in base ai risultati conseguiti in precedenti posizioni, con riferimento alla natura ed alle caratteristiche delle strutture da dirigere, delle funzioni ispettive, di consulenza e ricerca nonché dei programmi da realizzare. Nel conferimento degli incarichi si tiene conto anche dell'attitudine alla comunicazione e alle relazioni interne ed esterne, al miglioramento e all'innovazione, delle capacità professionali dimostrate nella gestione delle risorse affidate e nella

gestione del proprio tempo-lavoro, nonché della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori.

2. Ai fini del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale, in relazione alla caratteristica degli obiettivi ed alla complessità della struttura interessata, si dovrà fare riferimento:
 - alle attitudini e alle capacità professionali del singolo dirigente
 - ai risultati conseguiti in precedenza e della relativa valutazione
 - alle specifiche competenze organizzative possedute
 - alle esperienze di direzione eventualmente maturate sia presso il settore privato o pubblico, purché attinenti al conferimento dell'incarico.
3. Gli incarichi di funzioni dirigenziali hanno una durata collegata agli obiettivi prefissati e comunque la durata non può andare oltre il mandato del Sindaco, fatte salve le specificità da indicare nell'atto di affidamento.
Gli incarichi possono essere rinnovati e nella relativa attribuzione va applicato come criterio anche quello di favorire l'accrescimento e lo sviluppo professionale dei dirigenti anche mediante rotazione.
4. Nel caso in cui il Sindaco non intenda, anche in assenza di una valutazione negativa, confermare l'incarico al Dirigente, alla scadenza dello stesso o a seguito di processi di riorganizzazione, conferisce al medesimo Dirigente un altro incarico, anche di valore economico inferiore.
5. Gli incarichi di direzione di Area sono affidati dal Sindaco, con provvedimento motivato, su proposta del Direttore Generale, sentito il Segretario Generale. Gli altri incarichi dirigenziali sono attribuiti dal Sindaco con provvedimento motivato, su proposta del Direttore, sentiti il Segretario Generale ed il Comitato di Direzione. Sono definiti per ciascun incarico l'oggetto, gli obiettivi da conseguire, la durata dell'incarico affidato. I criteri generali per il conferimento degli incarichi sono oggetto di preventiva informazione ai soggetti sindacali.
6. Per il conferimento dell'incarico di Direttore delle Istituzioni si rinvia ai relativi Regolamenti.

ART. 47 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

1. Le posizioni dirigenziali sono graduate ai fini dell'attribuzione delle relative responsabilità e del trattamento economico, sulla base dei criteri di massima stabiliti dalla contrattazione nazionale per l'area dirigenziale e secondo parametri di riferimento predefiniti ed approvati dalla Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione, previa concertazione con le R.S.A. - OO.SS. relativamente ai criteri generali sul sistema di valutazione della posizione.
2. Il Nucleo di Valutazione provvede alla graduazione delle posizioni dirigenziali con relativa attribuzione delle fasce stipendiali, dando

applicazione alla metodologia approvata dalla Giunta Comunale; al Direttore Generale viene demandata la connessa esecuzione con proprio provvedimento.

3. All'atto dell'istituzione di nuove posizioni dirigenziali o della costituzione di Unità di Progetto, si provvede contestualmente alla loro graduazione.
4. La valutazione delle posizioni è aggiornata ogni qualvolta si determinino variazioni rispetto ai criteri stabiliti dal sistema di valutazione o a seguito di modificazioni della struttura organizzativa dell'Ente.

ART. 48 – SOSTITUZIONE TEMPORANEA DEL DIRIGENTE

1. Per assenze temporanee dei Dirigenti fino a 30 giorni, il Direttore Generale propone al Sindaco, per il tramite dei Capi Area, il provvedimento con il quale vengono disposte le sostituzioni individuando i Dirigenti di norma all'interno dell'Area. In caso di assenza per un periodo superiore a 30 giorni e fino a 2 mesi il Dirigente è sostituito dal Capo Area; il Capo Area assente è sostituito dal Direttore Generale.
2. Per assenze superiori a due mesi il Direttore propone al Sindaco un incarico a scavalco ad un Capo Area o ad un altro Dirigente. Al Dirigente non Capo Area viene riconosciuto un compenso aggiuntivo corrispondente al 30% del valore economico della ulteriore indennità di posizione dirigenziale ricoperta.
3. In caso di assenza il Direttore è sostituito dal Segretario Generale. In caso di contemporanea assenza degli stessi le funzioni del Direttore Generale sono esercitate da un Dirigente individuato dal Sindaco su proposta del Direttore.
4. Per la sostituzione dell'Economo e del Responsabile del Servizio Finanziario si applicano rispettivamente il Regolamento Economale e l'art. 35 del presente Regolamento; per la sostituzione del Comandante di Polizia Municipale si applica il Regolamento Speciale del Corpo.

ART. 49 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. Le prestazioni, le competenze ed i risultati di gestione dei Dirigenti sono soggetti a valutazione annuale da parte della SIV per i Capi Area, i Direttori delle Istituzioni, il Direttore Generale ed il Segretario Generale e da parte del Nucleo di Valutazione per i Dirigenti non Capi Area, ai fini dello sviluppo professionale, dell'attribuzione degli incarichi e del trattamento economico accessorio.
2. Il sistema di valutazione e le relative metodologie e procedure, vengono approvati dalla Giunta Comunale, ad avvenuta concertazione con le R.S.A -

OO.SS. relativamente ai criteri generali. Il sistema di valutazione utilizza anche i dati ed i risultati del Controllo di Gestione.

3. Nella definizione dei criteri e dei parametri di valutazione si tiene conto di quanto previsto al precedente art. 28, specificatamente:
 - dei risultati raggiunti, della realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, in base agli obiettivi formalizzati, e della loro rispondenza agli indirizzi definiti dagli organi di governo
 - del miglioramento del sistema organizzativo e dell'innovazione organizzativo-tecnologica realizzata
 - della capacità gestionale in termini di efficienza, efficacia ed economicità
 - della capacità di gestire le risorse umane compresa la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione.
4. La valutazione dei Capi Area, dei Direttori delle Istituzioni, del Direttore Generale e del Segretario Generale viene effettuata dal Sindaco, su proposta della SIV, anche tenendo conto degli obiettivi e dei risultati raggiunti sulla base del sistema di misurazione e valutazione della dirigenza.
5. La valutazione dei Dirigenti non Capi Area viene effettuata dal Nucleo di Valutazione, su proposta dei relativi Capi Area/Direttori delle Istituzioni, anche tenendo conto degli obiettivi e dei risultati raggiunti, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della dirigenza.
6. La SIV e il Nucleo di Valutazione esplicano le proprie attività:
 - curando l'informazione ai Dirigenti sui criteri e parametri di valutazione prima dell'inizio della gestione dell'anno di riferimento
 - provvedendo, secondo le proprie competenze e/o quando ritenuto opportuno, alla verifica intermedia sui risultati delle attività oggetto di valutazione, informando il Dirigente interessato dell'esito di tale verifica e degli eventuali correttivi di gestione da apportare
 - provvedendo ad incontrare gli Assessori di riferimento al momento della valutazione delle prestazioni dei Dirigenti ed al coinvolgimento dei Consigli di Amministrazione delle Istituzioni per i Direttori delle medesime
 - provvedendo, prima della definitiva formalizzazione di una valutazione anche parzialmente negativa, all'acquisizione, in contraddittorio, delle deduzioni del Dirigente interessato, che potrà farsi assistere da persona di fiducia
 - trasmettendo l'esito delle valutazioni al Servizio Risorse Umane e Qualità per la conservazione nel fascicolo personale anche al fine di tenerne conto nello sviluppo professionale e nell'affidamento degli incarichi

7. La Giunta Comunale definisce annualmente l'ammontare del fondo da destinare al premio di risultato, previa contrattazione dei criteri generali con le R.S.A. – OO.SS. Il Direttore Generale riferisce alla Giunta sull'andamento delle prestazioni dei Dirigenti e propone l'attribuzione della retribuzione di risultato; al Direttore Generale viene inoltre demandata la connessa esecuzione con proprio provvedimento.

ART. 50 - VALUTAZIONE NEGATIVA, REVOCA E RECESSO

1. La revoca dell'incarico di Dirigente e l'attribuzione di altro incarico, anche con valore economico inferiore, può essere disposta per motivate esigenze organizzative e produttive che comportano la modifica della struttura a seguito di processi di riorganizzazione.
2. Il mancato raggiungimento degli obiettivi in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, accertato attraverso il Sistema di misurazione e valutazione della performance ovvero l'inosservanza delle direttive del Sindaco, della Giunta o dell'Assessore di riferimento imputabili al Dirigente comportano, in maniera graduata secondo la gravità, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale, la revoca anticipata dell'incarico, l'eventuale sospensione dagli incarichi dirigenziali ovvero il recesso dal rapporto di lavoro, con le modalità previste dalla legge e dai contratti collettivi.
3. Le misure adottabili, a seguito di accertamenti negativi del Sistema di misurazione e valutazione, sono, in relazione alla gravità:
 - a) affidamento di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore
 - b) sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni, secondo la disciplina contrattuale
 - c) recesso dal rapporto di lavoro, nei casi di particolare gravità, secondo la disciplina contrattuale.
4. La responsabilità particolarmente grave del Dirigente che costituisce giusta causa di recesso è correlata:
 - a) al mancato raggiungimento di obiettivi particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'Ente preventivamente individuati con tale caratteristica nei documenti di programmazione e formalmente assegnati al dirigente
 - b) ovvero, alla inosservanza delle direttive generali per l'attività amministrativa e la gestione formalmente comunicate al Dirigente, i cui contenuti siano stati espressamente qualificati di rilevante interesse.

Si applica inoltre il recesso negli altri casi previsti dalla legge e dai contratti collettivi.

5. In relazione alla gravità dei casi di inosservanza delle direttive o di mancato raggiungimento degli obiettivi, l'Amministrazione può, inoltre, attivare l'istituto contrattuale della risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, secondo le disposizioni del Codice Civile e dei contratti collettivi.
6. Al Dirigente nei confronti del quale sia stata accertata la colpevole omessa vigilanza sul rispetto, da parte delle risorse umane assegnate, degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Amministrazione viene decurtata, in relazione della gravità della violazione, la retribuzione di risultato di una quota fino all'80%
7. I provvedimenti previsti al comma 2, 3, 4 e 6 si applicano sentito il Comitato dei Garanti che deve esprimersi entro 45 giorni. Decorso inutilmente tale termine si prescinde da tale parere.
8. In tutti i casi previsti dai precedenti commi, ad eccezione della revoca per motivate esigenze organizzative e produttive che comportano la modifica della struttura a seguito di processi di riorganizzazione, i relativi provvedimenti sono adottati, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio con il Dirigente, su proposta motivata del Direttore Generale sentito il Segretario Generale per i Capi Area/Direttori delle Istituzioni ed il Capo Area di riferimento per gli altri dirigenti.
9. Per i dirigenti assunti a tempo determinato, al verificarsi di tutti i casi previsti dai comma 1, 2, 3, 4 e 5 l'Amministrazione procederà al recesso dal rapporto di lavoro, secondo le disposizioni del Codice Civile, dei contratti collettivi e della normativa applicabile in materia, riassegnando alle funzioni della categoria di appartenenza il personale interno al quale sia stato eventualmente conferito, con contratto a termine, un incarico dirigenziale.
10. Per la responsabilità disciplinare dei Dirigenti si applica la normativa di legge e contrattuale in materia.

ART. 51 - ASPETTATIVA DEI DIRIGENTI PER LO SVOLGIMENTO DI ALTRE ATTIVITA'

1. I Dirigenti a tempo indeterminato possono, a domanda, essere collocati in aspettativa non retribuita per lo svolgimento di attività o incarichi presso amministrazioni pubbliche diverse da quelle di appartenenza, soggetti privati, enti pubblici economici o altri organismi pubblici o privati operanti anche in sede internazionale.
2. Il collocamento in aspettativa è disposto dal Direttore Generale d'intesa con il Sindaco o l'Assessore Delegato.
3. Per motivate esigenze organizzative, l'Amministrazione Comunale può non concedere l'aspettativa, rinviarne la decorrenza o modificarne la durata. Nei casi di rinvio o di modifiche alla durata il Dirigente può revocare la domanda di aspettativa.

4. Nel caso di svolgimento di attività presso soggetti privati il periodo di collocamento in aspettativa non può superare i cinque anni.
5. L'aspettativa per lo svolgimento di attività o incarichi presso soggetti privati o pubblici non può comunque essere disposta se:
 - a) il Dirigente, nei due anni precedenti, è stato addetto a funzioni di vigilanza, di controllo ovvero, nel medesimo periodo di tempo, ha stipulato contratti o formulato pareri o avvisi su contratti o concesso autorizzazioni a favore di soggetti presso i quali intende svolgere l'attività. Ove l'attività che si intende svolgere sia presso un'impresa, il divieto si estende anche al caso in cui le predette attività istituzionali abbiano interessato imprese che, anche indirettamente, la controllano o ne sono controllate, ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile
 - b) il Dirigente intende svolgere attività in organismi e imprese private che, per la loro natura o la loro attività, in relazione alle funzioni precedentemente esercitate, possa cagionare nocimento all'immagine dell'Amministrazione o comprometterne il normale funzionamento o l'imparzialità.
6. il Dirigente non può, nei successivi due anni, ricoprire incarichi che comportino l'esercizio delle funzioni individuate alla lettera a) del comma 5.
7. Sulla base di appositi protocolli di intesa tra le parti, il Comune di Ravenna può disporre, per singoli progetti di interesse specifico dell'Amministrazione e con il consenso dell'interessato, l'assegnazione temporanea del Dirigente presso imprese private. I protocolli disciplinano le funzioni, le modalità di inserimento e l'eventuale attribuzione di un compenso aggiuntivo, da porre a carico delle imprese destinatarie.
8. Il servizio prestato dai Dirigenti durante il periodo di assegnazione temporanea di cui al comma 7 costituisce servizio a tutti gli effetti.
9. Relativamente agli aspetti previdenziali si applica l'art. 23 bis del D.Lgs. n. 145/2002 e la normativa di settore.

ART. 52 - QUADRO AZIENDALE

1. La Giunta Comunale, per rafforzare il sistema di direzione e valorizzare l'alta professionalità di figure professionali intermedie della struttura organizzativa dell'Ente, individua le posizioni organizzative (quadro aziendale) da inserire all'interno della struttura comunale su proposta del Direttore Generale sentito il Comitato di Direzione.
2. Le posizioni organizzative sono posizioni di lavoro che richiedono l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono attribuibili a personale di categoria D tramite un incarico a termine conferito con le modalità di cui all'art. 53 del presente Regolamento.

3. Si distinguono le seguenti tipologie di posizioni organizzative di quadro aziendale:
 - a) posizioni di direzione e di gestione di strutture di particolari complessità: rappresentano figure di snodo fra la dirigenza e la struttura operativa, esercitando un conseguente elevato grado di autonomia di direzione ed organizzazione secondo il sistema a cascata di attribuzione di funzioni e competenze dei vari livelli decisionali;
 - b) posizioni di alta professionalità: rappresentano figure che svolgono attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità.
4. Nell'espletamento dell'incarico ricevuto, il quadro aziendale collabora con il proprio Dirigente di riferimento, anche fornendo il necessario supporto nella progettazione, pianificazione e controllo delle attività.
5. I Quadri sono responsabili della realizzazione degli obiettivi e dei progetti loro affidati, dell'efficienza nella gestione delle risorse umane e strumentali loro attribuite, di concerto con il Dirigente di riferimento nella logica del miglioramento continuo, dell'innovazione e della promozione del lavoro di gruppo e della diffusione del benessere lavorativo.

ART. 53 - CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI QUADRO AZIENDALE

1. Il Direttore Generale, tenuto conto delle posizioni organizzative individuate nell'atto di Giunta Comunale, invia ai Dirigenti interessati apposita comunicazione circa le posizioni di Quadro Aziendale di pertinenza del Servizio o dell'Area.
2. Il Dirigente di riferimento della posizione organizzativa, individua, di norma all'interno del proprio Servizio o dell'Area, il dipendente, appartenente alla categoria D, a tempo indeterminato e pieno, idoneo a ricoprire l'incarico di Quadro Aziendale tenendo conto di:
 - funzioni e attività da svolgere
 - natura e caratteristiche dei programmi da realizzare
 - requisiti culturali, attitudini e capacità professionali
 - esperienza maturata sia all'interno che all'esterno dell'Ente
 - motivazione all'incarico
 - capacità relazionali e comunicative.
3. Per le posizioni organizzative dell'alta professionalità il dipendente incaricato deve inoltre:
 - possedere competenze specialistiche elevate e innovative;

- possedere specifica preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, corsi di specializzazione post-laurea, dottorati di ricerca, ed altri titoli equivalenti) oppure avere maturato esperienze rilevanti e consolidate in posizioni di elevata qualificazione professionale o di responsabilità in enti pubblici (compreso il Comune di Ravenna) in enti e aziende private, nel mondo della ricerca o universitario;
 - per alcune posizioni, possedere abilitazioni o iscrizioni ad albi.
4. Il Dirigente formula specifica proposta motivata al Capo Area. E' facoltà del Dirigente di riferimento, qualora ritenga opportuno acquisire disponibilità nell'ambito della stessa Area, richiedere, in accordo con il Capo Area, manifestazioni di interesse da parte dei dipendenti in possesso dei requisiti, fermo restando la piena autonomia di scelta in relazione ai criteri sopra indicati.
 5. Il Capo Area riceve ed esamina la proposta inoltrata dai relativi Dirigenti ed esprime il proprio parere e se favorevole propone la durata dell'incarico. L'eventuale parere negativo deve essere adeguatamente motivato. La proposta viene inoltrata al Direttore Generale.
 6. Il Direttore Generale esamina le proposte ricevute alla luce dei programmi e delle strategie individuate dall'Amministrazione negli atti specifici. Verificata la dovuta coerenza, rimette ai rispettivi Capi Area le proposte corredate del parere favorevole. Nel caso in cui il Direttore Generale ravvisi la necessità di chiedere ulteriori delucidazioni e chiarimenti procede ad un confronto con il Capo Area e il Dirigente di Servizio al fine di definire la proposta conclusiva.
 7. Il Capo Area provvede all'attribuzione e all'eventuale successivo rinnovo dell'incarico di Quadro Aziendale. L'atto di incarico, o di rinnovo, deve indicare gli obiettivi della posizione, le risorse umane, strumentali assegnate, la durata dell'incarico e le eventuali modalità di verifica intermedia. L'orario di lavoro deve essere funzionale all'incarico affidato in relazione agli obiettivi ed ai programmi da realizzare.
 8. Il conferimento degli incarichi di quadro aziendale per le posizioni organizzative delle Istituzioni segue la procedura prevista dai rispettivi regolamenti.
 9. Gli incarichi hanno una durata minima, di norma, di 1 anno ed una durata massima di 3 anni e comunque non possono essere conferiti oltre la fine del mandato politico del Sindaco.
 10. Il Capo Area sentito il Dirigente dell'incaricato ed il Direttore Generale possono prorogare fino alla durata massima di 3 anni gli incarichi conferiti di durata inferiore ai tre anni.
 11. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in

conseguenza di valutazione negativa della performance individuale, su proposta del Dirigente previo contraddittorio con il Quadro Aziendale che può essere assistito anche dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

12. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare; in tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e ritorna ad esercitare le funzioni caratteristiche del proprio profilo professionale.

ART. 54 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DI QUADRO AZIENDALE

1. Le posizioni di Quadro Aziendale sono graduate ai fini dell'attribuzione delle relative responsabilità e del trattamento economico accessorio previsto dai CC.CC.NN.LL.
2. Il sistema di graduazione delle posizioni dei Quadri, le relative metodologie e procedure, sono approvati dalla Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione, dopo confronto con le R.S.U. - OO.SS. relativamente ai criteri generali.
3. La graduazione delle posizioni e la conseguente attribuzione della retribuzione di posizione, viene approvata dalla Giunta Comunale su proposta del Nucleo di Valutazione.
4. Contestualmente all'atto di istituzione delle posizioni di Quadro Aziendale si provvede alla relativa graduazione.
5. La valutazione delle posizioni è aggiornata ogni qualvolta si determinino variazioni rispetto ai criteri stabiliti dal sistema di valutazione delle posizioni o a seguito di variazione delle funzioni assegnate alle posizioni organizzative, a seguito di modificazioni della struttura organizzativa dell'Ente.

ART. 55 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI QUADRI AZIENDALI

1. Le prestazioni, le competenze ed i risultati di gestione dei Quadri sono soggetti a valutazione annuale su proposta dei Dirigenti da parte del Nucleo di Valutazione, ai fini del trattamento economico accessorio.
2. Il sistema di misurazione e valutazione e le relative metodologie e procedure, vengono approvati dalla Giunta Comunale, ad avvenuta contrattazione decentrata con le R.S.U. - OO.SS. relativamente ai criteri generali. Il sistema di valutazione utilizza anche i dati ed i risultati del Controllo di Gestione.

3. Nella definizione dei criteri e dei parametri di valutazione si tiene conto di quanto previsto dal precedente art. 28, specificatamente:
 - dei risultati raggiunti e della realizzazione dei progetti affidati, sulla base degli obiettivi attribuiti
 - della capacità gestionale e organizzativa connessa al proprio ambito.
4. Il Nucleo di Valutazione al termine del processo valutativo assegna ad ogni singolo Quadro Aziendale la relativa retribuzione di risultato, nel rispetto delle disposizioni contrattuali.

ART. 56 - DELEGA AI QUADRI AZIENDALI

1. Per specifiche e comprovate ragioni di servizio i Dirigenti d'intesa con il Capo Area possono conferire ai Quadri Aziendali, mediante specifica apposita delega per un periodo di tempo determinato, definiti ambiti di funzioni gestionali/operative ordinarie, da esercitarsi attraverso autonomia decisionale e firma dei conseguenti atti.
2. Non è delegabile l'intera funzione e la connessa responsabilità dirigenziale ma solo alcune delle competenze comprese nelle seguenti funzioni dei dirigenti:
 - attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati, adottando i relativi atti e provvedimenti ed esercitando i poteri di spesa e di acquisizione delle entrate
 - direzione, coordinamento e controllo dell'attività degli uffici che da essi dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia
 - gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri uffici

Non sono comunque delegabili le funzioni espressive dei poteri e delle facoltà strettamente tipizzanti il ruolo dirigenziale nella struttura comunale ed in particolare la presidenza delle Commissioni di concorso e le funzioni di programmazione e pianificazione a supporto degli organi politici. Per la presidenza delle Commissioni di gara si rinvia al Regolamento per la disciplina dei contratti. Ai Quadri responsabili delle Unità di Progetto ed al Capo di Gabinetto compete la gestione delle risorse finanziarie affidate, mentre per le risorse assegnate al Decentramento si rinvia alla disciplina specifica. Sono fatte salve altre peculiarità desumibili da specifiche norme regolamentari ed atti organizzativi dell'Ente.

3. La delega deve avvenire con apposito provvedimento contenente espressamente:
 - la motivazione indicante le ragioni di carattere soggettivo ed oggettivo che giustificano il ricorso all'istituto

- l’oggetto indicante in maniera dettagliata ed analitica le funzioni ed i compiti attribuiti al delegato, con esclusione di deleghe generali
 - la durata della delega in relazione alle ragioni di servizio, quali si desumono dalla motivazione, ed alla natura degli atti da compiere
 - le modalità operative di esercizio.
4. Lo scopo della delega è di creare un sistema integrato di direzione con un’equilibrata e funzionale distribuzione di compiti e responsabilità fra Dirigenti e Quadri nell’ottica di perseguire l’ottimale assolvimento delle funzioni dell’Ente e del miglioramento dell’azione pubblica.
 5. Le proposte di delega devono essere trasmesse al Comitato di Direzione per un esame preventivo alla definitiva adozione.
 6. Il Dirigente delegante, mantiene, nei confronti del Quadro delegato:
 - il potere di direzione (definizione degli indirizzi generali e degli obiettivi mediante direttive circa gli atti da compiere nell’esercizio della delega)
 - il potere di controllo sostanziale sui risultati ottenuti, sull’attività e sui comportamenti del delegato
 - il potere di sostituzione in caso di inerzia del Quadro delegato
 - il potere di autotutela di riforma ed annullamento degli atti posti in essere nell’esercizio della delega
 - il potere di revoca della delega.
 7. Il delegato assume la piena responsabilità in ordine all’esercizio delle funzioni conferite.
 8. Non si applica l’articolo 2103 del Codice Civile.

ART. 57 – COMITATO DEI GARANTI

1. L’Amministrazione costituisce il Comitato dei Garanti, composto da tre componenti, di cui uno designato dal Sindaco, uno eletto dai Dirigenti ed il terzo, con funzioni di Presidente, designato congiuntamente dagli stessi componenti fra una rosa di candidati presentati dalle due parti. In caso di mancato accordo il terzo componente viene individuato dal Presidente del Tribunale di Ravenna. Per ogni componente viene individuato un supplente.
2. Il Comitato dei Garanti esprime il parere non vincolante secondo le modalità dell’art. 50, comma 7, del Regolamento e, nel rispetto dei termini previsti, prima della formulazione del proprio parere ascolta, a seguito di espressa richiesta in tal senso, il Dirigente interessato, anche assistito da persona di fiducia.
3. L’Amministrazione Comunale provvede, con oneri a proprio carico, alla corresponsione dei compensi ai componenti non dipendenti del Comune in relazione ai pareri rilasciati.

ART. 58 – RAPPORTO DI LAVORO A PART TIME PER RUOLI DECISIONALI E PROFILI PROFESSIONALI UNICI

1. Il part time di norma non è consentito ai dirigenti con responsabilità di struttura, ai Quadri Aziendali di cui all'art. 52 del presente Regolamento ed ai dipendenti inquadrati con profili professionali unici di dotazione organica. Ciò al fine di salvaguardare la funzionalità organizzativa e/o operativa dei servizi ed in considerazione dell'unicità e/o delle caratteristiche delle funzioni svolte, della specifica qualificazione professionale, della particolare rilevanza delle responsabilità e/o delle peculiari modalità di organizzazione della propria attività lavorativa.
2. Tale principio generale può essere derogato dal Direttore Generale, con valutazione delle specifiche esigenze organizzative, d'intesa con il Sindaco o l'Assessore Delegato ed il Capo Area per i Dirigenti, e con il Capo Area ed il Dirigente per i Quadri Aziendali ed i profili professionali unici, qualora il dipendente richieda la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a part time.
3. Al Dirigente a cui è concesso il part time viene comunque attribuito dal Sindaco un nuovo incarico, secondo le modalità di cui all'art. 46, anche in relazione al differente orario. Tale incarico comporterà l'attribuzione di una nuova posizione dirigenziale o della stessa posizione dirigenziale modificata dal punto di vista organizzativo.