



Allegato B alla deliberazione
C.d.A. n. 20 del 27/07/2015

**REGOLAMENTO PER L'APPLICAZIONE DEL DECRETO LEGISLATIVO
N. 150/2009 IN MATERIA DI
CICLO DELLA PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione n. 64 del 21/12/2010 del Consiglio di Amministrazione.

Modificato con deliberazione n. 20 del 27/07/2015 del Consiglio di Amministrazione.

INDICE

Art. 1 – Principi Generali

Art. 2 – Tempistica per l'applicazione del decreto

Art. 3 – Finalità del documento di pianificazione del Ciclo della Performance

Art. 4 – Il Ciclo della Performance all'interno del Consorzio

Art. 5 – Fasi del Ciclo della Performance

Art. 6 – Definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere e pianificazione delle performance dell'Ente

Art. 7 – Modalità

Art. 8 – Responsabilità

Art. 9 – Tempi

Art. 10 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Art. 11 – Misurazione della performance individuale

Art. 12 – Monitoraggio in corso d'esercizio

Art. 13 – Valutazione della performance organizzativa e individuale

Art. 14 – La rendicontazione dei risultati

Art. 15 – I soggetti del Ciclo della Performance

Art. 16 – Il ruolo, le finalità e le modalità di identificazione degli OCV in coerenza con il Ciclo della Performance – Articoli di riferimento n. 7,9,14,15 e 16 del D.Lgs. n. 150/2009

Art. 17 – Schema di indicatore di performance (cfr. deliberazione Civit 121/2010)

Art. 18 – Norme finali

Art. 1 - Principi generali

Il ciclo di gestione della *performance* è un concetto centrale nel D. Lgs. n. 150/2009 e si articola nelle seguenti fasi (art. 4 del decreto):

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

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per gli enti locali, in particolare:

- Rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- Programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo (cfr. la delibera 105/2010 della CIVIT);
- La definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- Il miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* sia a livello organizzativo che individuale, e attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati (cfr. delibera 89/2010 della CIVIT).

Vi sono quattro elementi di fondamentale importanza per l'attuazione del ciclo di gestione della performance: il piano della *performance*, il sistema di misurazione e valutazione a livello organizzativo, il sistema di misurazione e valutazione a livello individuale, e la relazione della *performance*.

Il piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance*; è un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Ove necessario e opportuno, con particolare riferimento agli indicatori di performance dell'Ente e ad obiettivi strategici pluriennali, il piano dovrà individuare target triennali. Attraverso questo strumento sono definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato, il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della qualità del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. Inoltre, il piano ha la finalità di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, nel piano deve essere esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Infine, il piano deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*) (si veda la delibera 112 della CIVIT).

Il secondo elemento alla base del ciclo di gestione della performance è il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. I sistemi di misurazione della *performance* sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzative. L'effettiva implementazione di un sistema di misurazione della *performance* è necessaria per almeno due

ordini di ragioni: la prima è relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini, mentre la seconda si riferisce alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte degli organi competenti in ordine all'allocazione delle risorse. Quanto al primo profilo, il sistema di misurazione della *performance* deve essere orientato principalmente al cittadino; la soddisfazione e il coinvolgimento del cittadino costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione. Quanto al secondo profilo, la misurazione della performance consente di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze. Per questo motivo, il decreto e la delibera 89 della CIVIT si concentrano sul concetto di *outcome* ovvero sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

Il terzo elemento è costituito dalla valutazione della performance individuale. Il decreto prevede un legame esplicito tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e valutazione individuale, attraverso l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi, calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire. Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). Il decreto prevede, inoltre, alcuni requisiti per la valutazione del personale, tra cui:

- specificazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- sviluppo di un dizionario generale delle competenze;
- definizione di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;
- specificazione delle caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice fatta dagli OIV;
- chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori;
- descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione;
- modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

Infine, il ciclo di gestione delle performance prevede la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai principali stakeholder esterni.

La "relazione sulla performance" deve evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. A questa relazione dovrà essere assicurata visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale del Consorzio.

ART. 2- Tempistica per l'applicazione del decreto.

Il D. Lgs. n. 150/2009 detta disposizioni vavevoli anche per gli Enti locali, e conseguentemente anche per il Consorzio, tenendo in debito conto ed espressamente tutelando l'elevato tasso di autonomia ad essi attribuito dall'art. 114, commi 1 e 2 della Carta Costituzionale, come novellati in seguito alla riforma del Titolo V, Parte II, della Costituzione medesima. In ossequio a tale autonomia, a chiusura del Titolo II (Misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*) e a chiusura del Titolo III (Merito e premi) della legge di riforma della PA, gli articoli 16 e 31 (entrambi rubricati *Norme per gli Enti territoriali e il Servizio Sanitario Nazionale*) indicano espressamente le disposizioni alle quali questo Consorzio deve adeguare il proprio ordinamento.

Tanto l'art. 16 (cfr. comma 3) quanto l'art. 31 (cfr. comma 4) individuano il 31 dicembre 2010 quale termine ultimo entro il quale effettuare l'adeguamento; decorso tale termine agli Enti inadempienti si

applicheranno tutte le disposizioni recate dal Titolo II e Titolo III del Decreto. Per quanto riguarda il Titolo II, l'art. 16 e l'art. 74, commi 1 e 2, indicano espressamente le norme che trovano immediata applicazione a decorrere dall'entrata in vigore del Decreto e le norme del Titolo II recanti principi cui gli enti devono adeguarsi entro il 31 dicembre 2010; per tale categoria di disposizioni diventa indispensabile individuare il grado di autonomia nell'adeguamento e, dunque, i principi desumibili dalle singole disposizioni. Ai sensi del comma 3 dell'art. 16, nelle more dell'adeguamento e dunque entro il 31 dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti.

Costituiscono norme di immediata applicazione i commi 1 e 3 dell'art. 11; tali disposizioni, che disciplinano la trasparenza, trovano diretta applicazione negli Enti locali, senza la mediazione dell'adeguamento ai propri ordinamenti e sono qualificate dal legislatore come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Ulteriori indicazioni in merito alla trasparenza sono oggetto di specifica delibera CIVIT n° 105/2010.

Il Consorzio pertanto dovrà adottare ogni strumento per garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto 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. Il Consorzio, inoltre è tenuto a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance (cfr.. progetto trasparenza approvato con deliberazione del CdA n. 30 del 1° luglio 2010, allegato alla presente).

L'articolo 16, poi, sancisce l'obbligo per i Comuni di adeguarsi ai principi contenuti negli articoli 3 (Principi generali), 4 (Ciclo di gestione della performance), 5 comma 2 (Obiettivi e indicatori), 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale), 15 comma 1 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo).

Il presente Regolamento, dunque, ha come oggetto:

1. la definizione delle finalità e delle modalità operative di adozione del Ciclo della Performance per il Consorzio;
2. il Ruolo, le responsabilità e le modalità di identificazione degli OIV in coerenza con il Ciclo della Performance;
3. le regole necessarie per il corretto funzionamento di tutti gli elementi del Ciclo della Performance.

E tiene conto delle seguenti linee guida:

- di quanto già disposto dalla delibera CIVIT n. 104/2010 in merito alla "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010";
- di quanto già disposto dalla delibera CIVIT n. 89/2010 recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance", nella cui premessa si precisa che «la Commissione si riserva (...) di fornire ulteriori indirizzi (...) con riferimento alla misurazione e valutazione della performance individuale di cui all'articolo 9 del decreto» ed «ai modelli per la valutazione organizzativa»;
- di quanto già disposto dalla Commissione Nazionale ANCI in merito al Dlgs 150/2009 ed in particolare sul Ciclo della Performance e sulla definizione degli OIV nel contesto degli Enti Locali.

ART. 3- Finalità del documento di pianificazione del ciclo della performance

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 (Riforma Brunetta) configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale.

La novità principale recata dal decreto consiste nel fatto che gli strumenti in uso nell'Ente Locale, come per ogni altra Amministrazione Pubblica, dovranno essere finalizzati alla misurazione della performance in un'ottica non più solo statica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo, e, ancor più, dell'intera struttura organizzativa. Attualmente la disciplina vigente negli Enti Locali, dettata dal Dlgs n. 267/2000, già prevede un processo di pianificazione

e valutazione dei risultati, ma questo deve essere integrato ed allineato con le novità introdotte dal Decreto 150/2009.

Il vigente ordinamento degli Enti Locali (decreto legislativo 267/2000- Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali- di seguito TUEL) delinea le coordinate generali all'interno delle quali si attesta e si sviluppa il macro processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa.

In particolare:

- il **livello strategico** è definito da un **documento del Consiglio di Amministrazione** che, sulla base degli indirizzi politici, individua priorità programmatiche e risorse dedicate, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale;
- **relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170) che recepisce le **priorità** declinandole sull'assetto organizzativo del Consorzio, strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti; la RPP è redatta d'obbligo ed è approvata dall'Assemblea Consortile contemporaneamente all'approvazione del Bilancio di previsione dell'Ente.
- **piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169), che si pone come **supporto di pianificazione** del bilancio e quindi della RPP; il PEG è redatto dopo l'approvazione del Bilancio di previsione dell'Ente..
- **piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** (art. 197 comma 2, lett. a) previsto quale **base del controllo di gestione**; il PDO è un documento di competenza della Direzione del Consorzio e deve essere adottato dopo l'approvazione del Bilancio di previsione, contemplato dagli atti di programmazione dell'Ente.
- il **controllo di gestione**, (artt. 197, 198, 198 bis) teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;
- la **relazione al rendiconto di gestione** (articolo 227) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati.

In questo quadro si distingue un duplice livello in cui il legislatore ha articolato il vasto processo di programmazione-gestione - controllo-rendicontazione - valutazione :

- il primo livello strategico (che promana direttamente dal programma amministrativo adottato dagli organi politici);
- il secondo livello esecutivo (che costituisce la coerente articolazione operativa del primo livello).

La prima conclusione che emerge dall'analisi della strumentazione esistente permette di affermare che la successione dei **tre documenti programmatori delineati dall'Ordinamento (RPP, PEG, PDO) saranno al centro del Sistema di misurazione della performance**; senza tuttavia dimenticare che l'attenzione non deve essere rivolta solamente al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione volta al miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali in collegamento con gli indirizzi strategici e politici.

In particolare il PEG si afferma come il contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo.

Infatti il PEG:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di Previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica;
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

Il Consorzio sceglie di far corrispondere il "Piano triennale della performance" con il PEG, sviluppato in un'ottica triennale.

Premesso quanto emerso dall'analisi del quadro normativa vigente e degli strumenti in uso si sceglierà di adottare gli strumenti di PEG e PDO come elementi centrali delle fasi di definizione,

misurazione e rendicontazione delle performance in un Consorzio. È altresì opportuno individuare in essi una serie di caratteristiche da fare evolvere per renderli strumenti idonei a raggiungere sia le finalità storicamente loro attribuiti dal DLgs 267/2000, sia le finalità specifiche del nuovo DLgs 150/2009.

Le **principali caratteristiche** che gli strumenti di pianificazione e rendicontazione (**RPP, PEG e PDO**) **devono possedere** o recepire per essere coerenti con il quadro delineato dal D. Lgs n. 150/2009 sono le seguenti:

- una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale (prevalentemente l'RPP), sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria. Gli obiettivi sono fissati previa consultazione/negoziazione con il Direttore e le P.O. ed A.P. cui sono assegnati. I sistemi di misurazione dei risultati di performance organizzativa e individuale si strutturano recependo le indicazioni di massima della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, tenendo conto delle dimensioni organizzative, delle risorse disponibili e delle condizioni di operatività di partenza. (art. 5 obiettivi e indicatori);
- obiettivi individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale (art. 7 *caratteristiche del Piano della Performance*). L'individuazione degli obiettivi deve essere supportata da uno schema di rappresentazione idoneo a collegare i medesimi ai centri di responsabilità così come definiti dalla struttura organizzativa dell'Ente. La strutturazione dei documenti deve corrispondere a criteri di pubblicità, intelligibilità per consentire ai cittadini un controllo sull'uso delle risorse rispetto agli obiettivi e al grado di conseguimento dei risultati. *"La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto 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"*. (art. 11 Trasparenza);
- contenuti della programmazione operativa (PEG e/o PDO) volti a rappresentare:
 - obiettivi operativi;
 - attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati *target*;
 - obiettivi collegati alle priorità strategiche, definite dall'Organo politico;
 - sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con l'indicazione della misura/ standard di partenza e la misura/ target attesa;
 - sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa: servizio, ovvero, U.O. e la posizione dirigenziale gerarchicamente sovra-ordinata, fino all'Ente nel suo complesso;
 - fattori/ parametri di misurazione degli apporti individuali, con l'indicazione delle modalità di misurazione e del target atteso. (art. 8 Performance organizzativa e performance individuale). Obiettivi (e relativi indicatori) coerenti con il piano dei conti e il piano dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle entrate/ spese ovvero dei costi/ricavi.

ART. 4 - Il ciclo della performance all'interno del Consorzio

Coerentemente con quanto previsto dall'art. 16 del D. lgs. n. 150/2009, il Consorzio, recependo i principi contenuti nel Titolo II del decreto medesimo, sviluppa un Ciclo delle Performance che deve essere coerente in termini di principi e finalità con la riforma, ma, nello stesso tempo, deve poter consentire di capitalizzare le esperienze in materia di misurazione e valutazione delle performance.

L'articolazione e l'applicazione dell'intero Ciclo della Performance, pur essendo rimessa all'autonomia del Consorzio, deve:

- contenere elementi di collegamento con gli obiettivi di breve e medio termine (fino a 3 anni) dell'Ente stesso;
- consentire un maggiore livello di confrontabilità (quando utile e possibile) con gli altri Enti analoghi;

-essere strettamente collegata a percorsi di miglioramento continuo.

Per garantire l'omogeneità e la confrontabilità delle performance organizzative e delle relative modalità di valutazione dei dipendenti, l'art. 4 del Dlgs 150/2009, il Ciclo di Gestione della Performance è da articolare nelle seguenti fasi di processo:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi (strategici e operativi) da raggiungere;
2. monitoraggio in corso di esercizio/misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
3. monitoraggio in corso di esercizio;
4. valutazione della performance organizzativa e individuale ;
5. utilizzo sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati.

Per rispondere alle esigenze amministrative del Consorzio e per consentire che il Ciclo, in quanto tale, possa garantire i necessari feedback annuali prima dell'avvio di un nuovo esercizio, **il Ciclo stesso dovrà essere articolato all'interno di uno spazio temporale di circa 15 mesi**, con tempistiche che siano coerenti, da una parte con le esigenze di tempestività delle misurazioni, valutazioni e feedback ai dipendenti e ai cittadini e dall'altra con la necessità di rispettare i tempi legati alla produzione dei documenti amministrativi e gestionali che regolano gli obiettivi dell'Amministrazione Consortile (es. Bilancio, PEG, ...). La durata di 15 mesi scaturisce dalla necessità di avere un periodo di pianificazione degli obiettivi annuali e pluriennali prima che si avvii il canonico ciclo annuale della performance; questo periodo è stato stimato di circa 3 mesi e deve essere temporalmente collocato nel quarto trimestre dell'anno precedente. Al termine dei 15 mesi potrà svilupparsi una fase di analisi dei risultati raggiunti e di attenta valutazione della performance sostenuta.

Art. 5 - Fasi del Ciclo della Performance

In questa sezione sono evidenziate tutte le fasi del Ciclo della Performance, indicando le modalità applicative, le responsabilità degli attori coinvolti, gli strumenti ed i tempi.

Art. 6 - Definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere e pianificazione delle performance dell'Ente

La definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere è la fase chiave di partenza dell'intero Ciclo della Performance e si basa su due principali sottofasi:

- Pianificazione delle performance del Consorzio
- Definizione (o revisione) del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La fase di definizione e pianificazione degli indirizzi strategici dell'Ente è da considerarsi propedeutica alla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance dell'Ente. La misurazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso deve tenere in considerazione non solo gli aspetti più operativi e ordinari del funzionamento dell'Ente, ma anche gli elementi distintivi e/o di lungo periodo che gli *Organi di indirizzo Politico* definiscono nel loro piano programmatico.

Il Consorzio, in particolare, dovrà tenere monitorato il tema del rapporto con la cittadinanza/utenza e della costante verifica degli output e degli *outcome* dei servizi erogati. La scelta, infatti, di misurare le prestazioni dei servizi pubblici anche attraverso idonea "*customer satisfaction*" offre all'utente una testimonianza tangibile delle azioni di qualità del servizio pubblico, riconoscibili in termini di risultato.

Saranno soprattutto gli indicatori di impatto, in considerazione dei numerosi servizi rivolti alla persona e ai servizi aperti al pubblico, che potranno indirizzare il Consorzio verso nuovi e legittimi obiettivi, sempre più sfidanti, o a modificare e perfezionare quelli già in corso di realizzazione.

Allo stesso modo i monitoraggi sui risultati attesi saranno affiancati da altre iniziative quali:

- la definizione delle "carte dei servizi";
- la realizzazione di iniziative sul "benessere organizzativo" dell'Ente;
- la costituzione e il riconoscimento di "poli d'eccellenza" per la rappresentazione di modelli di riferimento ritenuti trainanti per la qualità delle competenze espresse.

Art. 7 - Modalità

All'interno del Consorzio sarà possibile assolvere con il PEG anche alla esigenza di programmazione pluriennale (triennale) prevista per il Piano della performance ai sensi dell'Art. 10 del DLgs 150/09.

Gli elementi indispensabili da includere saranno i seguenti:

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - Chi siamo?
 - Cosa facciamo? (aree di intervento, relativi outcome e risultati desiderati di interesse per gli stakeholder)
 - Come operiamo?
2. Identità
 - L'amministrazione "in cifre"
3. Analisi del contesto (SWOT)
 - Analisi del contesto esterno
 - Analisi del contesto interno
4. Obiettivi strategici
 - definizione strategia derivante dall'integrazione di indirizzi di carattere politico ed obiettivi di carattere amministrativo;
 - individuazione di obiettivi strategici di outcome e relativi indicatori e target
5. Obiettivi operativi
 - graduazione delle risorse dell'entrate in capitoli; graduazione dei servizi in centri di costo; graduazione degli interventi in capitoli;
 - chiari legami con il P.D.O.;
6. Processo e azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano
 - coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance
7. Allegati tecnici

Il collegamento fra la programmazione strategica e la pianificazione esecutiva sarà così assicurata dall'unico documento di programmazione apportando dunque un'ulteriore semplificazione. Nel PEG ci dovranno essere specifiche sezioni dedicate:

- alla rappresentazione delle linee guida, delle strategie e del legame tra obiettivi strategici ed operativi che saranno opportunamente collegati allo sviluppo degli obiettivi annuali;
- all'evidenziazione di un nucleo di obiettivi (strategici) considerati particolarmente rilevanti in rapporto al programma di mandato e l' o al grado di utilizzo delle risorse umane ed economiche.

Pertanto gli obiettivi strategici dovranno essere completati da una batteria di indicatori chiave (dove chiave significa anche: "di interesse" per gli stakeholder esterni all'Ente) idonei a misurare il grado di attuazione o di conseguimento, nonché la pubblicazione ai fini della trasparenza.

In altri termini lo schema ottimale deve consentire l'individuazione, per ciascun livello di pianificazione, degli outcome, degli obiettivi, dei livelli di servizio attesi (anche ai fini della qualità del servizio- si veda la delibera CIVIT n°88/2010 a riguardo), dei responsabili del grado di conseguimento del risultato e del sistema di misure, delle risorse impiegate, nonché il costing articolato per unità di prodotto (tramite contabilità analitica e/o industriale, come si presuppone implicitamente all'articolo 197 del TUEL).

Art. 8 - Responsabilità

La definizione degli obiettivi di indirizzo strategico è di responsabilità del Direttore, a meno di specifiche indicazioni dell'OCV che ritenga non necessario inserire tali obiettivi nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

Art. 9 - Tempi

Per il rispetto dei tempi di funzionamento del Ciclo della Performance, gli obiettivi strategici devono essere validati dall'OCV entro il termine del mese di gennaio dell'anno di misurazione degli obiettivi stessi.

Art. 10- Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire:

- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance complessiva del Consorzio in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale del Direttore e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore dell'Ente stesso ed individuali relativi ai 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;
- la modalità di valutazione delle performance complessive organizzativa e individuale;
- il collegamento tra risultati di performance e 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.

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, non dirigenti e contributi individuali in interventi di gruppo).

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 pone i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

1. le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi - quantitativi e a livello di assorbimento delle risorse;
3. il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
5. lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
6. l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Riguardo alle componenti di un sistema di misurazione della performance organizzativa opportunamente sviluppato, si fa riferimento alla delibera CIVIT no 89/2010.

Art. 11 -Misurazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti di responsabilità:

- a) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- b) la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni singolo dirigente di struttura;
- c) la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività/ obiettivi di gruppo.

Per quanto concerne la valutazione del Direttore sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del Direttore valutato. A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

La valutazione del personale non dirigente si connota sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa dal Direttore sulla performance individuale del lavoratore (vedi articolo 9, comma 2) potrà basarsi essenzialmente:

- sul raggiungimento di risultati individuali o di gruppo;
- sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire, anche nel singolo specifico obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono, come noto, i seguenti punti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
 2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
 3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
 4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
 5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
 6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
 7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.
- Il Consorzio ha già introdotto un sistema di valutazione denominato "Manuale per la valutazione dei contributi personali" che prevede la definizione di otto fasce di premialità in relazione alla distribuzione delle somme utilizzate per erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Art. 12 - Monitoraggio in corso d'esercizio

La fase di svolgimento delle attività di gestione e di monitoraggio in corso di esercizio è la logica conseguenza dell'approccio finalizzato alla misurazione della performance in un'ottica dinamica di "prestazione" sia dell'individuo, sia dell'intera struttura organizzativa, che il Ciclo di Performance richiede. Pertanto le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel sistema di misurazione e valutazione della Performance. A tal fine è necessario che il Direttore e l'OCV, nella fase di definizione del sistema di misurazione della Performance, prevedano lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al *costante monitoraggio* dei parametri di misurazione delle performance e definiscano, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

Al Direttore è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con l'OCV, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance sia quantitative, di Ente ed individuali, sia qualitative, sui comportamenti individuali. La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve comunque avvenire con cadenza almeno quadrimestrale.

La comunicazione delle performances individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun responsabile/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento. Queste sessioni di feedback intermedio devono avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Il monitoraggio intermedio delle performance complessive dell'Ente è certificato dall'OCV e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno semestrale. Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio intermedie e finali sono definite dall'OCV ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ente.

La comunicazione interna sulle performance complessive dell'Ente dovranno avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

I risultati del monitoraggio delle performances complessive dell'Ente devono essere comunicate ai cittadini secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione definito dall'OCV.

Art. 13 - Valutazione della performance organizzativa e individuale

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale deve avvenire nel rispetto delle indicazioni e modalità definite dal sistema di misurazione e valutazione delle Performance definito dal Consorzio.

Il risultato finale che il Consorzio dovrà produrre, in questa fase di Ciclo, è la redazione di un documento (la relazione delle Performances) contenente tutte le misurazioni effettuate in corso d'anno e i relativi risultati finali al termine del periodo di osservazione.

Art. 14- La Rendicontazione dei risultati

La rendicontazione dei risultati di performance, in un'ottica di completa trasparenza dovrà essere comunicata ai cittadini secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione approvato dall'OCV.

Documento chiave per la rendicontazione è la "**Relazione sulla Performance**" che dovrà essere predisposta dal Direttore del Consorzio e successivamente approvata dall'OCV, con le seguenti finalità:

- evidenziare, anche i fini della pubblicazione del documento, funzionale a obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder dell'Ente, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino/utente, per esempio:
 - raccogliere risultati parziali e finali quantitativi e qualitativi circa la performance complessiva dell'Ente;
 - raccogliere risultati parziali e finali quantitativi e qualitativi circa la performance individuale dei responsabili delle attività chiave dell'Ente;
- 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 di Sistema di misurazione delle performance dall'OCV;

La rendicontazione dei risultati di Performance dell'Ente ed individuali ha un'ulteriore finalità all'interno del Ciclo delle Performance, ossia quella di avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono; infatti, a valle della raccolta dei risultati è opportuno che il Direttore e l'OCV analizzino i dati e, sulla base delle

esperienze maturate, avviino un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:

- i target annuali degli obiettivi strategici e/ o di lungo periodo (triennali) siano raggiunti;
- si crei una "sensibilità" sufficiente a incrementare sempre più i target di Ente/settore individuale migliorando le performance senza per questo demotivare i dipendenti formulando obiettivi ritenuti irraggiungibili;
- le valutazioni siano sempre più puntuali ed accurate;
- si crei una spinta al miglioramento delle *performance* e dei sistemi che servono a gestirle.

Le tempistiche richieste per la redazione del rendiconto delle Performance sono da considerarsi collegate all'approvazione dei dati di consuntivazione dei diversi strumenti di rendicontazione del Consorzio (es. Bilancio,...), ma il termine ultimo per la sua approvazione da parte dell'OCV è il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del Ciclo della Performance.

ART. 15- I soggetti del ciclo della performance

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 (es. Presidente del Consorzio, Presidente dell'Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Assemblea, ...).

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 (es. Direttore, ufficio di staff, A.P., P.O., ...)

Organismo Consortile di Valutazione (OCV):

Organismo nominato dal Presidente del Consorzio, acquisito il parere del Consiglio di Amministrazione, con la 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, l'OCV ha un ruolo di proposta e di supporto in relazione alle modalità di misurazione e di valutazione delle performance del Direttore e dei Responsabili di P.O. ed alte professionalità.

Direttore/ Alta Professionalità/Posizioni Organizzative/Responsabili di procedimento:

Ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del Consorzio. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione dell'OCV, 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, gestendo il feedback intermedio e quello finale.

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 Consorzio:

Tutte le Imprese ed Associazioni del terzo settore che svolgono attività primarie e/o di supporto all'erogazione dei servizi ai cittadini.

ART. 16.- Il ruolo, le finalità e le modalità di identificazione degli OCV in coerenza con il ciclo della performance - articoli di riferimento n. 7, 9, 14, 15 e 16 D.lgs. n. 150/2009

Applicabilità agli enti locali

L'Organismo di valutazione costituisce anche per gli enti locali, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, lo snodo centrale del nuovo sistema di misurazione e valutazione. Per espressa previsione dell'art. 16 del decreto, non trovano diretta applicazione, presso le autonomie locali, le disposizioni recate dal successivo art. 14 (caratteristiche e funzioni dell'Organismo) e pertanto la scelta di introdurre l'organismo è rimessa all'ente Locale (cfr. deliberazione CIVIT 121/20 I O).

Decorrenza della nomina

Si procederà alla costituzione dell'OCV con atto del Presidente, acquisito il parere del Consiglio di Amministrazione di questo Ente.

Composizione

Il Consorzio considera preferibile costituire l'organismo consortile di valutazione in forma monocratica.

Requisiti per i componenti e incompatibilità

Il componente dovrà possedere una documentata elevata professionalità; è pertanto richiesto il possesso dei seguenti requisiti:

- Titolo di studio: laurea specialistica o laurea vecchio ordinamento.
- Titolo di studio post-universitario: un titolo postuniversitario in materie attinenti (organizzazione e gestione del personale della P.A., management, pianificazione e controllo di gestione, misurazione e valutazione della performance).
- Esperienza professionale: un'adeguata esperienza professionale, in alternativa o in aggiunta al titolo di studio post-universitario, (es. almeno 5 anni in posizioni di responsabilità, anche in aziende private, in campi attinenti: management, pianificazione e controllo di gestione, organizzazione e personale, controlli interni, misurazione e valutazione della performance).
- Conoscenza lingua Inglese e conoscenze informatiche: può essere opportuno garantire una buona conoscenza della lingua Inglese e delle nozioni di informatica.

L'Ente valuterà di volta in volta la possibilità di cumulo dell'incarico di componente dell'OCV con altri incarichi (all'interno e/ o all'esterno dell'amministrazione), in relazione all'impegno richiesto.

Il componente dell'OCV non può essere nominato tra coloro che rivestono cariche pubbliche elettive, ovvero cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, ovvero che abbiano incarichi direttivi o rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, o che abbiano rivestito le suddette cariche ed assunto i predetti incarichi nel triennio precedente la nomina.

Il componente deve essere in possesso, inoltre, dei requisiti per l'eleggibilità alla carica di Consigliere comunale.

Procedure per la nomina

- Trasparenza di tutto l'iter: è necessario assicurare piena trasparenza in tutte le fasi della procedura di nomina, in esecuzione del principio di cui all'art. 11, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, direttamente applicabile anche al Consorzio.
- Pubblicità: si dovrà provvedere alla pubblicazione di apposito avviso sul sito istituzionale dell'Ente.
- Presentazione curriculum: la domanda di partecipazione alla procedura di nomina deve essere corredata dal curriculum del candidato.
- Valutazione curricula presentati: la valutazione deve tener conto della formazione del candidato (titoli di studi e di specializzazione), delle esperienze professionali pregresse, nonché delle

capacità personali, intellettuali, manageriali e relazionali, idonee a rilevare l'attitudine ad inserirsi in una struttura vitale per attivare un processo di cambiamento.

Durata e rinnovo

La durata in carica dell'OCV sarà di tre anni, rinnovabile per una sola volta.

Individuazione dirigenza di vertice

A norma dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, a cui deve adeguarsi la normativa regolamentare dell'Ente locale, l'OCV deve proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione annuale "dei dirigenti di vertice".

All'interno del Consorzio, i "dirigenti di vertice" vengono individuati in coloro cui sia conferito un incarico di responsabilità: Direttore, Responsabili di P.O. o A.P.

Funzioni

L'OCV esercita i compiti e le funzioni seguenti:

- a) elabora e propone il Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa;
- b) elabora e definisce i criteri per la graduazione della retribuzione di posizione dei dipendenti incaricati di Posizione organizzativa dell'Ente, ai sensi dei vigenti Contratti collettivi nazionali di lavoro;
- c) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi secondo i disposti di legge, dei contratti collettivi nazionali e dei contratti integrativi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- f) analizza il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della Performance ed individua le aree di miglioramento, da tradursi in obiettivi condivisi da inserire nel Piano della Performance;
- g) accerta preventivamente le effettive disponibilità di bilancio dell'Ente a seguito di processi di razionalizzazione e riorganizzazione delle attività ovvero espressamente destinate dall'Ente al raggiungimento di specifici obiettivi di produttività, di qualità, di miglioramento e di innovazione dei servizi nell'ambito del fondo per le risorse decentrate;
- h) applica le linee guida, le metodologie e gli strumenti predisposti dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) di cui all'art. 13 del D. Lgs 150/2009, per quanto applicabili al Consorzio ed ogni ulteriore disposizione derivante anche dall'applicazione dei disposti ex art. 19 comma 9 del D.L. 24.6.2014 n° 90;
- i) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- j) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- k) propone al Presidente, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, la valutazione annuale del Direttore e delle relative prestazioni e – in caso di vacanza della figura del Direttore - dei dipendenti incaricati di Posizione organizzativa, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, che avverrà previa deliberazione del Consiglio di Amministrazione;
- l) compie, su richiesta del Consiglio di Amministrazione, le valutazioni necessarie ad accertare i risultati negativi della gestione ed il mancato raggiungimento degli obiettivi;
- m) relaziona, secondo quanto stabilito annualmente dal Consiglio di Amministrazione, avvalendosi anche delle indicazioni fornite dal controllo di gestione, sui risultati dell'attività svolta ai fini della ottimizzazione della funzione amministrativa; rileva gli aspetti critici e fornisce proposte migliorative dell'organizzazione complessiva dell'Ente.

Cessazione dalla carica

15. L'incarico di componente dell'OCV può essere revocato solo per inadempimento. L'OCV cessa inoltre dall'incarico per:

- a) scadenza del mandato;
- b) dimissioni volontarie;
- c) grave inosservanza dei doveri inerenti all'incarico;
- d) impossibilità derivante da cause d'inconferibilità o d'incompatibilità sopravvenute, a norma dell'art. 2399 comma 1 del codice civile e per la perdita dei requisiti richiesti dal presente articolo.

Oneri finanziari

L'art. 14, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 sancisce che l'OCV deve essere costituito "senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica", imponendo così il principio dell'invarianza della spesa, rispetto a quanto fino ad ora sostenuto per i preesistenti servizi di controllo interno.

Art. 17 - Schema di indicatore di performance (cfr. Deliberazione CIVIT n. 121/2010)

NOME DELL'INDICATORE	TITOLO DELL'INDICATORE
DESCRIZIONE DELL'INDICATORE	DESCRIZIONE PIU' DETTAGLIATA DELL'INDICATORE
SIGNIFICATIVITA'	PERCHÉ SI VUOLE MISURARE QUESTO ASPETTO?
TIPO DI CALCOLO/FORMULA/FORMATO	SE QUANTITATIVO, COME È CALCOLATO? QUAL È LA FORMULA? QUAL È L'UNITA' DI MISURA?
FONTE/I DEI DATI	DA DOVE SI POSSONO OTTENERE I DATI NECESSARI?
FREQUENZA DELLA RILEVAZIONE	QUANTO SPESSO È RILEVATO QUESTO INDICATORE?
RESPONSABILE DELLA PERFORMANCE LEGATA ALL'INDICATORE	CHI È RESPONSABILE PER LA PERFORMANCE RILEVATA TRAMITE QUESTO INDICATORE?
REPORTISTICA	DOVE VENGONO COMUNICATE/PUBBLICATE LE INFORMAZIONI?
OBIETTIVO DI RIFERIMENTO	A QUALE OBIETTIVO SI RIFERISCE QUESTO INDICATORE?

ART. 18- Norme finali

Il presente Regolamento modifica ed integra il vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Le norme in contrasto con le disposizioni sopra riportate sono disapplicate dall'entrata in vigore del presente Regolamento.