

# **REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n° 48 del 16/12/2010  
Integrato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 49 del 16/12/2010  
Integrato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 63 del 04/12/2018  
Integrato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. del 30/01/2023

## **Sommario**

### **CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI**

- Art. 1 – Oggetto, principi e finalità
- Art. 2 – Indirizzo amministrativo e controllo
- Art. 3 – Attività di gestione
- Art. 4 – Rapporti con utenza e qualità servizi

### **CAPO II – ORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA**

- Art. 5 – Articolazione della struttura organizzativa
- Art. 6 – Macrostruttura, dotazione organica, funzionigramma e microstruttura

### **CAPO III – DIRETTORE**

- Art. 7 – Nomina e revoca del Direttore
- Art. 8 – Compiti e funzioni del Direttore

### **CAPO IV – DIRIGENTI DI AREA**

- Art. 9 – Competenze e funzioni dei Dirigenti di area
- Art. 10 – Staff di Direzione

### **CAPO V - RESPONSABILI DI AREA E DI SERVIZIO**

- Art. 11 – Competenze e funzioni dei Responsabili di Area
- Art. 12 – Conferimento dell'incarico di Responsabile di Area
- Art. 13 – Responsabile di Servizio

### **CAPO VI – PROCEDIMENTO DI ADOZIONE DELLE DETERMINAZIONI E DELLE DELIBERAZIONI**

- Art. 14 – Deliberazioni
- Art. 15 – Determinazioni

### **CAPO VII – ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

- Art. 16 – Inquadramento ed assegnazione del personale
- Art. 17 – Mobilità interna
- Art. 18 – Ufficio per i provvedimenti disciplinari

### **CAPO VIII – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

- Art. 19 – Il ciclo di gestione della performance
- Art. 20 – Strumenti per la gestione della performance
- Art. 21 – Caratteristiche degli obiettivi
- Art. 22 – Competenze e funzioni degli organi interni
- Art. 23 – Competenze e funzioni del Nucleo di Valutazione
- Art. 24 – Misurazione della performance organizzativa
- Art. 25 – Misurazione della performance individuale

### **CAPO VIII – MERITO E PREMI**

- Art. 26 – Strumenti premianti per il riconoscimento del merito
- Art. 27 – Progressioni economiche
- Art. 28 – Progressioni di carriera
- Art. 29 – Attribuzione di incarichi e responsabilità
- Art. 30 – Formazione ed aggiornamento

### **ALLEGATO “A” - INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

### **ALLEGATO “B” – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ**

## **CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI**

### **Art. 1 – Oggetto, principi e finalità**

1. Il presente regolamento disciplina l'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Carlo Sartori" (di seguito, per brevità, anche "ASP") in conformità a quanto disposto dalle leggi in vigore e dallo Statuto dell'Ente.
2. L'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'Azienda, disciplinati dal presente Regolamento sulla base dei principi di economicità, efficienza, efficacia, trasparenza, flessibilità e imparzialità dell'azione amministrativa, ed in coerenza con i principi sanciti dal D. lgs. 150/09 e s.m.i., persegue le seguenti finalità:
  - tradurre in attività amministrativa, gestionale ed organizzativa, gli indirizzi generali individuati dall'Assemblea dei Soci dell'ASP;
  - attuare compiutamente la distinzione tra competenze degli organi di governo e degli organi di gestione tecnica;
  - assicurare la crescita della qualità dei servizi, attraverso l'efficiente impiego delle risorse, l'ottimizzazione dei processi, il miglioramento della qualità e quantità delle prestazioni;
  - assicurare la più ampia trasparenza, intesa, sia come accessibilità da parte del cittadino/utente dei servizi agli atti e alle informazioni che lo riguardano, sia come rendicontazione sociale delle attività;
  - assicurare la più ampia responsabilizzazione del personale a ogni livello, ed in particolare della Dirigenza e degli incarichi di elevata qualificazione, rispetto al raggiungimento dei risultati programmati;
  - valorizzare le risorse umane dell'Azienda premiando il merito e promuovendo la crescita professionale;
  - assicurare condizioni di pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori nella formazione e nell'avanzamento professionale e di carriera;

### **Art. 2 – Indirizzo amministrativo e controllo**

1. La funzione di indirizzo amministrativo consiste nella definizione degli obiettivi prioritari, delle finalità, dei tempi, dei costi e dei risultati attesi dall'azione amministrativa.
2. L'attività di controllo consiste nella comparazione tra obiettivi, tempi, costi e risultati programmati e quelli conseguiti e nella verifica della coerenza dell'azione amministrativa rispetto agli atti di indirizzo.
3. Le funzioni di indirizzo e controllo spettano prioritariamente all'Assemblea dei Soci dell'ASP, che si avvale del Consiglio di Amministrazione per le attività istruttorie, di analisi, proposta e supporto, finalizzate a dare attuazione agli indirizzi generali da essa definiti. Il Consiglio di Amministrazione individua le strategie e gli obiettivi di gestione e verifica il grado di raggiungimento degli stessi da parte della struttura tecnica, attraverso la figura del Direttore.

### **Art. 3 – Attività di gestione**

1. L'attività gestionale consiste nello svolgimento dei servizi istituzionali e di tutte le attività amministrative, tecniche e finanziarie dell'ASP.

2. Il Direttore è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione e adotta tutti i provvedimenti necessari all'espletamento dell'incarico.
3. I Dirigenti di Area esercitano l'attività gestionale dirigenziale riferita ai servizi compresi nell'ambito di competenza e rispondono al Direttore ed al Consiglio di Amministrazione dei risultati conseguiti in base agli obiettivi e alle risorse loro assegnate.
4. I Responsabili di Area e di Servizio esercitano l'attività gestionale riferita alla struttura/servizio e/o alle funzioni cui risultano preposti e rispondono dei risultati conseguiti in base agli obiettivi e alle risorse loro assegnate dal Direttore e dai Dirigenti

#### **Art. 4 - Rapporti con utenza e qualità dei servizi**

1. Le relazioni con l'utenza, insieme alla trasparenza devono ispirare l'intera azione amministrativa, condizionare gli assetti organizzativi e permeare la formulazione dei programmi e degli obiettivi dell'Azienda.
2. L'Azienda valorizza il ricorso agli strumenti multimediali nella gestione dei rapporti con i cittadini e nell'erogazione dei servizi al fine di snellire, di standardizzare e di semplificare il sistema di relazioni sia interne che esterne.

## **CAPO II – ORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA**

#### **Art. 5 – Articolazione della struttura organizzativa**

1. La struttura organizzativa dell'ASP si può articolare in:
  - Direzione
  - Aree
  - Servizi
  - Unità operative/Uffici
2. Possono altresì essere individuate delle Unità speciali o di progetto, aventi scadenza temporale definita e finalizzate allo svolgimento di funzioni direttamente collegate a specifici programmi o progetti, aventi particolare rilevanza per l'oggetto trattato e le professionalità richieste.
3. La Direzione rappresenta l'unità di vertice gerarchico della struttura organizzativa, a cui fa capo la responsabilità complessiva di attuazione degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ASP, nonché di sovrintendere alla gestione aziendale perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza. Alla Direzione è preposta la figura di Direttore Generale.
4. L'Area, costituita da un complesso di risorse umane e strumentali, rappresenta l'unità di secondo livello della struttura organizzativa, a cui fa capo la responsabilità di presidiare lo svolgimento di determinati compiti e/o l'erogazione di servizi ben definiti, attraverso la gestione e il coordinamento delle risorse disponibili. Al vertice di ogni area è posto un Dirigente o un Responsabile con incarico di elevata qualificazione.
5. Le Aree sono individuate sulla base delle grandi tipologie di intervento sulle quali insiste l'azione istituzionale dell'Ente.  
L'Area costituisce il riferimento organizzativo principale per:

- la pianificazione degli interventi, la definizione e l'assegnazione dei programmi di attività in relazione agli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione;
  - l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse, e la relativa gestione;
  - la verifica e la valutazione dei risultati ottenuti;
  - lo studio e la realizzazione di strumenti e tecniche per il monitoraggio e il miglioramento dei servizi;
  - le interazioni con la Direzione;
  - il Coordinamento dei Servizi e/o Unità operative/Uffici collocati al suo interno.
6. I Servizi sono articolazioni organizzative di livello intermedio, caratterizzate da specificità di materia o di servizio. I Servizi sono, di norma, inseriti nell'ambito di un'Area, o in staff alla Direzione, secondo un criterio di attinenza, omogeneità, funzionalità e particolare rilevanza operativa.
7. Le Unità operative/Uffici rappresentano una suddivisione interna di un Servizio o di un'Area.
8. Ai Responsabili di Area viene riconosciuta la possibilità di proporre la modifica dell'assetto organizzativo all'interno dei Servizi e delle Unità Operative/Uffici di competenza, definendo e assegnando compiti e responsabilità agli operatori, per il conseguimento degli obiettivi di qualità, di gestione efficace ed efficiente dei servizi, fermo restando il rispetto delle norme di legge, delle convenzioni, dei contratti in essere e degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione.

#### **Art. 6 – Macrostruttura, dotazione organica, funzionigramma e microstruttura**

1. Il Consiglio di Amministrazione approva e modifica l'organigramma dell'Azienda e il relativo funzionigramma, su proposta della Direzione. Il Consiglio individua altresì le eventuali Unità speciali o di progetto di cui al precedente art. 4 punto 2).
2. Per organigramma si intende lo schema organizzativo in cui sono individuati e descritti i centri di responsabilità gestionale fino al livello di Servizio e le relazioni di dipendenza gerarchica tra gli stessi;
3. Per funzionigramma si intende il documento riassuntivo delle principali funzioni e compiti connessi alle articolazioni organizzative della macrostruttura.
4. Per dotazione organica si intende il documento che rappresenta la dotazione complessiva dei posti suddivisi in base all'inquadramento professionale.
5. La dotazione di risorse umane, sia per numero che per categorie e profili professionali, è commisurata agli effettivi fabbisogni. La dotazione organica è approvata dal Consiglio di Amministrazione, che provvede altresì alla programmazione triennale di fabbisogno del personale.

## **CAPO III – DIRETTORE**

### **Art. 7 – Nomina e revoca del Direttore**

1. L'individuazione del soggetto cui conferire l'incarico dirigenziale di Direttore avviene mediante procedura comparativa.
2. L'incarico di Direttore può essere conferito:
  - a. a soggetti esterni in possesso di professionalità, capacità e attitudini adeguate alle funzioni da svolgere, valutate sulla base del curriculum professionale e delle esperienze acquisite in funzioni dirigenziali e/o apicali di carattere complesso, svolte nel settore pubblico o in quello privato;
  - b. a personale dipendente dell'ASP o di altra pubblica amministrazione in possesso delle medesime caratteristiche di cui sopra.
3. In ogni caso l'incaricato deve possedere i seguenti requisiti:
  - possesso di diploma di laurea specialistica secondo il nuovo ordinamento, ovvero diploma di laurea conseguito secondo il vecchio ordinamento;
  - esperienza almeno triennale in gestione e coordinamento di strutture/uffici pubblici o privati, preferibilmente nell'ambito socio-assistenziale o socio-sanitario;
  - comprovata conoscenza degli strumenti di programmazione territoriale nell'ambito degli interventi sociali e sanitari;
4. Nel caso in cui l'incarico sia conferito a un dipendente dell'ASP, egli è collocato in aspettativa senza assegni per tutta la durata dello stesso. Alla conclusione dell'incarico per qualsiasi causa, il dipendente verrà riassegnato alla categoria, alla posizione economica e al profilo originariamente rivestiti nonché, ove possibile, alla posizione lavorativa in precedenza occupata. All'interessato viene altresì assicurato il mantenimento della posizione organizzativa nel caso ne fosse stato titolare al momento dell'attribuzione dell'incarico stesso. All'incaricato si applicano le norme del CCNL della Dirigenza, e può essere assegnata una integrazione "ad personam", commisurata all'importanza dell'incarico e in considerazione della temporaneità dello stesso. Ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione.
5. La durata dell'incarico, comunque rinnovabile, non può essere superiore alla durata del Consiglio di Amministrazione che ha provveduto alla nomina. In ogni caso, al fine di garantire la continuità delle prestazioni, la durata del rapporto si intende prorogata fino alla nomina del nuovo Direttore, o al rinnovo dell'incarico al Direttore uscente.
6. Il Direttore ha un rapporto di lavoro esclusivo con l'Azienda; può assumere incarichi di carattere temporaneo previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione.
7. L'incarico di Direttore può essere revocato prima della scadenza con atto motivato del Consiglio di Amministrazione per rilevanti inadempimenti nell'esercizio delle funzioni attribuite e/o per il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, secondo quanto previsto dalla normativa vigente e dai contratti collettivi nazionali.

**Art. 8 – Compiti e funzioni del Direttore**

1. Il Direttore è preposto alla direzione e gestione complessiva dell'ASP e ad esso rispondono direttamente i Dirigenti, Responsabili di Area e di Servizio in staff. Partecipa alle sedute del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei Soci, fungendo da segretario verbalizzante, eventualmente coadiuvato da personale dell'Azienda.
2. Le funzioni del Direttore sono disciplinate dalla normativa, dallo statuto dell'ASP, dal presente regolamento, e sono definite nel provvedimento di nomina. In particolare, al Direttore sono di norma attribuiti i compiti di:
  - attuare gli indirizzi stabiliti dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione, avvalendosi dei Dirigenti, Responsabili di Area e di Servizio e coordinandone l'azione;
  - sovrintendere alla gestione complessiva dell'ASP, assicurando il perseguimento di livelli ottimali di efficienza ed efficacia in relazione alle risorse disponibili, individuate dal Consiglio di Amministrazione ed approvate dall'Assemblea dei Soci;
  - coordinare e sovrintendere all'azione dei Dirigenti, Responsabili d'Area e di Servizio, che ad esso sono subordinati nell'esercizio delle loro funzioni, per il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, verificando la congruenza dei piani di attività dei medesimi rispetto al perseguimento degli obiettivi;
  - assegnare obiettivi e risorse ai Dirigenti, Responsabile di Area e di Servizio;
  - formulare proposte al Presidente del Consiglio di Amministrazione e/o dell'Assemblea dei Soci ai fini della elaborazione di atti di indirizzo e controllo e per favorire lo svolgimento dei loro compiti;
  - formulare la proposta di bilancio, di convenzioni e di contratti di servizio;
  - formulare proposte circa la organigramma, il funzionigramma, la dotazione organica, la programmazione di fabbisogno di personale, la definizione e l'aggiornamento dei regolamenti;
  - garantire le corrette attività di gestione ed organizzazione delle risorse umane;
  - attribuire gli incarichi di elevata qualificazione
  - presentare proposte in materia di orari di servizio, di lavoro e di apertura al pubblico dei servizi che lo prevedono;
  - gestire le relazioni sindacali;
  - irrogare le sanzioni disciplinari;
  - assicurare la promozione delle azioni e la predisposizione delle risorse e degli strumenti, ai sensi del D.Lgs 81/2008, per migliorare la sicurezza dei lavoratori;Spetta comunque al Direttore l'adozione degli atti che impegnano l'Azienda verso l'esterno, che la Legge, lo Statuto o i Regolamenti dell'Azienda espressamente non riservano agli altri organi dell'Ente. Sono ad esso attribuiti tutti i compiti di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dall'organo politico.
3. Il Direttore, per specifiche e comprovate ragioni di servizio può delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, alcune delle competenze attribuitegli dallo Statuto, dal presente regolamento o dal provvedimento di nomina, oltre che, di volta in volta, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo.

4. In caso di assenza o impedimento di breve durata, il Direttore viene sostituito da un delegato da lui scelto tra i Dirigenti/Responsabili di Area, relativamente agli atti di ordinaria amministrazione, mentre, in caso di assenza o impedimento di durata superiore a 30 giorni, il Consiglio di Amministrazione individua il sostituto, che esercita le funzioni vicarie.
5. Le determinazioni di competenza del Direttore vengono numerate progressivamente e annotate in ordine cronologico su apposito registro, anche in formato elettronico.

#### **CAPO IV**

#### **DIRIGENTI DI AREA**

##### **Art. 9 – Competenze e funzioni dei Dirigenti di area**

1. Gli incarichi di Dirigenti di Area possono essere conferiti a tempo determinato o indeterminato nei limiti stabili dalla normativa tempo per tempo vigente.
2. I Dirigenti di Area si differenziano tra loro in ragione della graduazione delle funzioni, sulla base delle quali è attribuita la retribuzione di posizione e di risultato.
3. I Dirigenti di Area sono responsabili della gestione e del coordinamento dei Servizi e delle Unità operative/Uffici e strutture ad essi affidati.
4. In particolare i Dirigenti d'Area garantiscono la gestione tecnico-amministrativa delle risorse finanziarie e umane loro assegnate sotto la direzione del Direttore.
5. I Dirigenti di Area assicurano l'osservanza delle direttive e dei programmi elaborati dal Direttore, provvedono alla gestione operativa del personale loro assegnato e adottano, nel rispetto delle funzioni assegnate dal Direttore, gli atti gestionali necessari per la gestione dei servizi, o per il conseguimento degli obiettivi assegnati.
6. I Dirigenti di Area rispondono:
  - a) dell'osservanza e dell'attuazione delle disposizioni impartite dal Direttore;
  - b) del raggiungimento degli obiettivi fissati;
  - c) dei rendimenti e dei risultati dell'attività delle Aree, dei Servizi e delle Unità operative/Uffici e Strutture a cui sono preposti;
  - d) adottano gli atti che impegnano l'Azienda verso l'esterno per i servizi di rispettiva competenza.
7. All'incaricato si applicano le norme del CCNL della Dirigenza, e può essere assegnata una retribuzione di posizione e risultato commisurata all'importanza dell'incarico e in considerazione della temporaneità dello stesso. Ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi è effettuata dal direttore generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.
7. La valutazione dei Dirigenti di Area avviene nei modi e forme definiti dal presente regolamento e dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

**Art. 10 –Staff di Direzione**

1. Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Azienda è istituito lo Staff di Direzione, cui partecipa il Direttore, i Dirigenti e i Responsabili di area e di servizio.

**CAPO V – RESPONSABILI DI AREA E DI SERVIZIO****Art. 11 – Competenze e funzioni dei Responsabili di Area**

1. Gli incarichi di Responsabili di Area possono essere conferiti a Dirigenti o a dipendenti inquadrati in categoria D; in questo caso, l'incarico di responsabile di Area rappresenta attribuzione di posizione organizzativa. La dotazione organica prevede i posti coperti da figure dirigenziali e i posti coperti tramite personale del comparto.
2. I Responsabili di Area, gerarchicamente subordinati al Direttore e ai Dirigenti (si differenziano tra loro in ragione della graduazione delle funzioni, sulla base delle quali è attribuita, a cura del Direttore o del Dirigente, la retribuzione di posizione e di risultato).
3. I Responsabili di Area sono responsabili della gestione e del coordinamento dei Servizi e delle unità operative/uffici ad essi affidati. Garantiscono la gestione tecnico-amministrativa delle risorse finanziarie e umane loro assegnate. Essi, nell'espletamento degli incarichi ricevuti, coadiuvano il Direttore nella definizione dei programmi e dei piani di attività, nella realizzazione e verifica degli stessi, nonché degli specifici obiettivi assegnati.
4. In particolare, per i Servizi e per le Unità operative/Uffici di competenza l'azione di gestione e di coordinamento si esercita attraverso:
  - il presidio del sistema di responsabilità e dei risultati;
  - l'attività istruttoria e preparatoria delle deliberazioni dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione;
  - la predisposizione di strumenti e modalità tecniche per la realizzazione degli indirizzi e degli obiettivi assegnati;
  - la predisposizione delle proposte di budget per la propria Area;
  - l'organizzazione e la gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate attraverso il piano programmatico e il documento di budget;
  - la vigilanza ed il controllo sull'attività svolta dalle strutture sottordinate a loro attribuite;
  - la formulazione di proposte al Direttore/dirigente in ordine all'adozione dei progetti e ai criteri di organizzazione degli Uffici;
  - la gestione e il controllo dei budget assegnati;
  - la responsabilità dei procedimenti facenti capo all'Area assegnata, salvo la diversa individuazione di responsabilità nel Regolamento dei procedimenti amministrativi, ovvero delega ai Responsabili di Servizio.
  - la predisposizione in qualità di Responsabile di Procedimento delle determinazioni;
5. I Responsabili di Area rispondono:
  - dell'osservanza e dell'attuazione delle linee di indirizzo dettate da Assemblea dei Soci e Consiglio di Amministrazione;

- dell'osservanza e dell'attuazione delle disposizioni impartite dal Direttore del raggiungimento degli obiettivi fissati;
  - dei rendimenti e dei risultati dell'attività dei Servizi e delle Unità operative/Uffici a cui sono preposti.
6. La valutazione della loro attività, effettuata con il supporto del Nucleo di Valutazione, compete al Direttore nel caso delle Posizioni Organizzative, ed al Consiglio di Amministrazione nel caso di Responsabili appartenenti all'area della Dirigenza. La valutazione avviene anche sulla base di un *report* illustrativo dei risultati raggiunti nell'anno precedente e del programma operativo per l'anno in corso, che deve essere redatto a cura degli stessi Responsabili di norma entro il 31 gennaio di ogni anno.
  7. Il Responsabile di Area può delegare parte delle proprie funzioni ai Responsabili dei Servizi in cui si articola l'Area di appartenenza. In tal caso al Responsabile di Servizio può essere attribuita la Posizione Organizzativa.

### **Art. 12 – Conferimento dell'incarico ai Dirigenti e ai Responsabile di Area**

1. L'incarico è attribuito dal Consiglio di Amministrazione nel caso sia conferito a dipendenti appartenenti all'area della Dirigenza, o dal Direttore nel caso in cui sia conferito a dipendenti inquadrati in categoria D. L'incarico viene assegnato sulla base di:
  - natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
  - attitudini e capacità professionali;
  - capacità di organizzare il proprio tempo-lavoro e le risorse, in particolare quelle umane assegnate;
2. I destinatari degli incarichi sono pertanto individuati, di norma, nell'ambito della dotazione organica dell'ASP. Solo nel caso in cui venga accertata l'assenza di professionalità adeguate nell'ambito del personale in servizio presso l'Ente, è ammissibile il conferimento a soggetti esterni.
3. Il provvedimento di conferimento dell'incarico deve contenere l'indicazione dei compiti che lo caratterizzano, dei poteri conferiti, delle risorse delle quali il Responsabile si avvale e dei referenti ai quali è tenuto a rispondere.
4. Gli incarichi sono a tempo determinato e rinnovabili.
5. E' ammissibile l'affidamento della responsabilità di più aree a un unico soggetto.
6. La graduazione delle Posizioni Organizzative può essere oggetto di revisione annuale, per recepire eventuali mutamenti nelle attribuzioni e nei compiti dei Responsabili.
7. Il Responsabile di Area che, a seguito di incarico scritto dovesse sostituire per un periodo continuativo di tempo superiore ai tre mesi un altro Responsabile di Area, assente a qualunque titolo, avrà diritto all'incremento del valore della propria Posizione Organizzativa per un importo pari al 20% del valore della posizione del Responsabile assente.

### **Art. 13 – Responsabile di Servizio**

1. Al Servizio è preposto un funzionario/dipendente individuato dal Direttore Generale o dal Dirigente/Responsabile di Area.
2. Nei casi di Servizi a elevata complessità e/o rilevanza, il Direttore Generale/dirigente/Responsabile di Area può attribuire al Responsabile di Servizio l'incarico di Posizione Organizzativa.

3. Al Responsabile di Servizio spettano i seguenti compiti:
  - coordina il Servizio assegnato;
  - cura l'attuazione degli obiettivi e dei progetti assegnati;
  - effettua il monitoraggio delle risorse finanziarie e umane assegnate;
  - collabora con il Direttore e/o il Responsabile di Area nella formazione dei budget e nella definizione dei programmi di attività;
  - è responsabile dei procedimenti facenti capo al Servizio, salvo diversa individuazione di responsabilità nel Regolamento dei procedimenti amministrativi;
  - coinvolge, motiva e organizza l'attività dei propri collaboratori;
  - svolge attività istruttoria e preparatoria degli atti amministrativi per le materie di competenza;
4. I Responsabili di Servizio assicurano l'osservanza delle direttive e dei programmi elaborati dal Direttore/dirigente/responsabile di area, provvedono alla gestione operativa del personale loro assegnato e adottano, nel rispetto delle funzioni assegnate gli atti gestionali necessari per la gestione dei servizi, o per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

## **CAPO VI – PROCEDIMENTO DI ADOZIONE DELLE DETERMINAZIONI E DELLE DELIBERAZIONI**

### **Art. 14 – Deliberazioni**

1. Le deliberazioni sono assunte dall'Assemblea dei Soci o dal Consiglio di Amministrazione a seconda delle rispettive competenze.
2. Presso la sede legale dell'ASP viene effettuata la registrazione cronologica annuale delle deliberazioni mediante tenuta dei relativi registri.
3. La proposta di deliberazione è predisposta dal Responsabile del Procedimento, che la sottopone al Direttore Generale per la presentazione all'organo competente.
4. Le deliberazioni sono sottoscritte dal Presidente dell'organo deliberante e dal Direttore generale in qualità di segretario.
5. Qualora la deliberazione comporti l'assunzione di una spesa, deve essere prevista la copertura di bilancio.
6. Fatto salvo quanto previsto al comma successivo, le Deliberazioni sono immediatamente esecutive;
7. Resta fermo quanto previsto dal punto 4) dell'allegato alla Deliberazione dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna n. 179 del 10.06.2008 in tema di pubblicizzazione dei documenti contabili.

### **Art. 15 – Determinazioni**

1. Le determinazioni sono assunte dal Direttore Generale, e dai Dirigenti Responsabili di Area e dai Responsabili di Area.
2. Presso la sede dell'ASP viene effettuata la registrazione cronologica annuale delle determinazioni mediante tenuta dei relativi registri.
3. Le determinazioni sono immediatamente esecutive.

## **CAPO VII – ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

### **Art. 16 – Inquadramento ed assegnazione del personale**

1. I dipendenti sono inseriti nella dotazione organica secondo criteri di funzionalità, efficacia e flessibilità operativa.
2. Ogni dipendente dell'Azienda, sia assunto a tempo indeterminato che a tempo determinato, viene assegnato dal Direttore Generale a un'Area e/o Servizio. L'assegnazione della sede di lavoro e/o del servizio viene definita in sede di sottoscrizione del contratto di lavoro e potrà variare (anche temporaneamente) in base alle esigenze organizzative dell'ente definite dai Responsabili di Area e dal Direttore Generale.
3. I dipendenti sono inquadrati nel rispetto di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro in 4 categorie denominate rispettivamente A, B1, B3, C, D1.
4. L'inquadramento, pur riconoscendo uno specifico livello di professionalità e la titolarità del rapporto di lavoro, non conferisce una determinata posizione nell'organizzazione dell'ASP, né tanto meno l'automatico affidamento di responsabilità delle articolazioni della struttura ovvero una posizione gerarchicamente sovraordinata.
5. Il dipendente esercita le mansioni proprie della categoria e dell'articolazione di attività di inquadramento, come definite dal contratto collettivo di lavoro, dal contratto individuale di lavoro, da eventuali ordini di servizio o disposizioni interne.
6. Il dipendente può essere adibito a svolgere attività non prevalenti della categoria immediatamente superiore a quella di inquadramento ovvero, occasionalmente compiti e mansioni di qualifica inferiore, senza che ciò possa determinare variazioni nel trattamento economico.
7. Al dipendente può essere riconosciuto lo svolgimento temporaneo di mansioni superiori per un periodo non superiore a quanto previsto dalla normativa e dai contratti vigenti.
8. Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmati dall'amministrazione, in relazione ai servizi svolti dall'ente ed alle esigenze di operatività, la Giunta, nel rispetto delle categorie contrattuali, può procedere alla modifica dei profili professionali del personale in servizio, d'ufficio o su domanda, tenendo conto delle disposizioni contrattuali disciplinanti la materia.

### **Art. 17 – Mobilità interna**

1. Nell'ambito delle determinazioni per l'organizzazione degli uffici e delle misure inerenti alla gestione del rapporto di lavoro, il Direttore utilizza la mobilità interna quale strumento:
  - a. per una maggiore flessibilità degli organici volta all'adeguamento delle strutture organizzative agli obiettivi indicati dagli organi politico-amministrativi;
  - b. per valorizzare l'impiego del personale, al fine di raggiungere l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e per un migliore ed efficace funzionamento dei servizi;

- c. per la valorizzazione della professionalità del personale dipendente in relazione alle loro aspirazioni e alle capacità dimostrate;
2. L'Azienda procede, con cadenza di norma semestrale, a esaminare eventuali istanze pervenute dal personale dipendente volte ad ottenere la mobilità interna tra Unità Operative/Uffici e/o Servizi/Aree, debitamente motivate. Una commissione sottopone il richiedente a un colloquio individuale volto a verificare le motivazioni effettive e rilevanti che supportano la richiesta di mobilità. L'accoglimento della domanda è subordinato all'analisi delle esigenze di servizio emerse in sede di programmazione annuale delle attività e dei conseguenti fabbisogni di ciascun ufficio, compatibilmente con le esigenze organizzative del buon funzionamento. Nel caso di accoglimento della domanda, avrà luogo l'assegnazione in via definitiva alla nuova unità organizzativa. Le domande non accolte resteranno agli atti e saranno vagliate nei casi in cui dovessero sorgere nuove necessità.
  3. In caso di più domande per un medesimo profilo avrà rilievo, oltre alle motivazioni effettive e rilevanti, la valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni.
  4. L'Azienda può procedere ad attivare un bando per copertura di posti resisi disponibili attraverso procedura di mobilità interna. Di tale bando dovrà essere data comunicazione a tutti i dipendenti con profilo professionale equivalente e alle Organizzazioni Sindacali.
  5. La mobilità d'ufficio è disposta con ordine di servizio del Direttore Generale, sentiti i Responsabili interessati, al fine di migliorare l'efficienza aziendale, a prescindere dalla presentazione di istanza da parte del personale interessato, qualora si manifesti la necessità di variazioni d'assegnazione del personale per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.

#### **Art. 18 – Ufficio per i provvedimenti disciplinari**

1. L'Ufficio per procedimenti disciplinari (UPD), è organo collegiale composto dal Direttore Generale in qualità di Responsabile dell'Ufficio e dal Responsabile di Area Amministrativa in qualità di Segretario.
2. L'UPD svolge anche un ruolo di consulenza e formazione nei confronti dei Coordinatori, dei Responsabili dei servizi, dei Responsabili di Area.
3. L'UPD è disciplinato da apposito regolamento.

### **CAPO VIII – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **Art. 19 – Il ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa in maniera coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Al fine di garantire efficienza ed efficacia all'azione amministrativa, evitando una eccessiva produzione documentale ed una duplicazione di informazioni e di dati, gli strumenti di programmazione e controllo previsti dalla normativa regionale in uso presso l'ASP (in particolare: Relazione previsionale e programmatica, documento di budget, relazione al bilancio consuntivo, bilancio sociale) sono predisposti ed attuati con l'espressa finalità di conformarli ai principi

contenuti nei Titoli II e III del D. Lgs. 150/09 e di renderli strumenti idonei a raggiungere anche le finalità specifiche ivi contenute.

2. Il ciclo della performance comprende la valutazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale.
3. Il ciclo della performance è costituito da:
  - pianificazione degli obiettivi strategici di carattere triennale;
  - determinazione delle risorse finanziarie e umane da utilizzare;
  - individuazione degli obiettivi annuali (e relativi indicatori) raccordati con la pianificazione strategica pluriennale, con attribuzione ai centri di responsabilità;
  - monitoraggio degli obiettivi e l'attivazione degli eventuali interventi correttivi;
  - misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali;
  - rendicontazione dei risultati raggiunti.

#### **Art. 20 - Strumenti per la gestione della performance**

1. La pianificazione strategica, comprendente la fase di definizione delle finalità e degli indirizzi strategici annuali e di medio periodo, è sintetizzata nel piano programmatico.
2. La pianificazione delle risorse finanziarie da utilizzare è sintetizzata nel documento di bilancio economico preventivo.
3. Gli obiettivi annuali, con definizione dei relativi indicatori e con attribuzione ai centri di responsabilità competenti, vengono definiti nel documento di budget annuale.
4. Il monitoraggio intermedio degli obiettivi organizzativi viene assicurato dal Servizio Controllo di Gestione.
5. Il monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali viene assicurato dal Direttore e dal Consiglio di Amministrazione, a seconda della competenza per la valutazione finale, con il supporto del nucleo di valutazione.
6. La rendicontazione dei risultati raggiunti in merito alla performance organizzativa viene assicurata tramite la relazione sulla gestione, nonché tramite il bilancio sociale, documenti costituenti parte integrante del bilancio consuntivo annuale.
7. La valutazione circa i risultati raggiunti in merito alla performance individuale è effettuata dal soggetto che ha assegnato gli obiettivi, con il supporto del Nucleo di Valutazione.
8. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è collegata ai sistemi premianti per l'attribuzione degli incentivi.

#### **Art. 21 - Caratteristiche degli obiettivi**

1. 1. Gli obiettivi definiti in coerenza con la programmazione dell'Ente devono essere:
  - rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Azienda, alle sue finalità, agli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo;
  - specifici e misurabili tramite indicatori;

- riferibili ad arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili;
- tali da promuovere miglioramenti della qualità dei servizi erogati e il più possibile confrontabili con altre Aziende di Servizi alla Persona.

### **Art. 22 – Competenze e funzioni degli organi interni**

1. Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto del Direttore Generale e secondo le rispettive competenze:
  - definiscono gli indirizzi strategici pluriennali;
  - definiscono gli obiettivi annuali prioritari ed assegnano le risorse necessarie per la loro realizzazione;
  - verificano, attraverso le risultanze del Controllo di Gestione e con il supporto del Nucleo di Valutazione, il grado di realizzazione degli obiettivi fissati in sede di programmazione, anche proponendo interventi correttivi in corso d'esercizio;
2. Il Direttore Generale:
  - presenta al Consiglio la proposta di budget;
  - assegna gli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili di Area/Servizio e alle Unità Operative/ Uffici afferenti;
  - verifica, tramite le risultanze del Controllo di Gestione, il grado di realizzazione degli obiettivi operativi ed il conseguente utilizzo delle risorse, predisponendo quando necessario gli eventuali interventi correttivi;
  - procede alla valutazione dei Responsabili d'Area/Servizio e, in collaborazione con questi ultimi, alla valutazione del restante personale;
3. I Dirigenti:
  - propongono al Direttore Generale, dopo l'approvazione del documento di budget, il piano degli obiettivi da assegnare alle proprie Unità Operative/ Uffici, con la pianificazione delle attività da svolgere
  - assegnano gli obiettivi ai Responsabili di Area/Servizio e alle Unità Operative/ Uffici afferenti;
  - sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi fissati ai singoli servizi;
  - rispondono dei rendimenti e dei risultati dell'attività delle Aree, dei Servizi e delle Unità operative/Uffici e Strutture a cui sono preposti;
  - adottano gli atti che impegnano l'Azienda verso l'esterno per i servizi di rispettiva competenza.
3. I Responsabili di Area/Servizio:
  - collaborano con il Servizio Controllo di Gestione per fornire tutta la documentazione e gli strumenti utili alla verifica degli obiettivi;
  - propongono al Direttore Generale/Dirigenti, anche sulla base delle risultanze del Servizio di Controllo di Gestione, gli eventuali interventi correttivi rispetto agli obiettivi/attività inseriti nel Piano Operativo;
  - valutano periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi fissati ed il conseguente utilizzo delle risorse;
  - collaborano alla redazione dei documenti di rendicontazione dei risultati;
  - propongono al Direttore Generale/Dirigenti la valutazione della performance individuale del personale loro assegnato.

4. Il servizio controllo di gestione:
  - verifica l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa ed organizzativa/gestionale ed ottimizza, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati, con riferimento ai singoli centri di costo e di responsabilità;
  - rileva i dati relativi ai costi ed ai proventi e quindi ai risultati raggiunti;
  - valuta i dati raccolti per la loro misurazione al fine di rilevare gli scostamenti tra quanto preventivato e quanto realmente realizzato;
  - predispone report destinati al Direttore Generale/Staff di direzione, per consentire la presa d'atto del grado di attuazione degli obiettivi, dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità della gestione, e la valutazione delle possibili azioni correttive;

### **Art. 23 – Competenze e funzioni del Nucleo di Valutazione**

1. Il Nucleo di Valutazione è un organo tecnico che supporta l'intero processo di gestione della performance. Può essere costituito in forma monocratica ovvero collegiale; in quest'ultimo caso è costituito da tre componenti.
2. Il Nucleo è nominato dal Consiglio di Amministrazione, sulla base della presentazione del curriculum e della valutazione dell'esperienza maturata. Non si applicano le disposizioni dell'art. 7 comma 6 del D. Lgs. 165/01.
3. L'incarico ai componenti del Nucleo non può avere durata superiore a quella del Consiglio di Amministrazione che ha effettuato la nomina.
4. Il Nucleo di Valutazione può essere istituito in forma associata tra più ASP. In questa ipotesi la composizione, l'organizzazione, il funzionamento del servizio sono disciplinati da apposita Convenzione.
5. Il Nucleo di Valutazione, qualora composto in forma collegiale, nomina al proprio interno un Presidente. Il Presidente convoca senza formalità le riunioni del Nucleo, dirige i lavori della seduta, sovrintende al buon funzionamento dell'organismo, intrattiene i necessari rapporti con gli organi dell'ASP e firma gli atti ufficiali.
6. Le decisioni del Nucleo di Valutazione sono assunte a maggioranza dei suoi componenti.
7. Con l'atto di nomina dei componenti dell'organismo sono definite le funzioni allo stesso attribuite, riconducibili principalmente alle seguenti attività:
  - a. supporto nell'attuazione del controllo strategico;
  - b. supporto nella definizione ed applicazione delle metodologie relative a sistemi di valutazione delle performance organizzative ed individuali;
  - c. proposta al Consiglio di Amministrazione, sulla base del sistema di performance applicato e sul raggiungimento dei risultati, della valutazione annuale del Direttore Generale e degli eventuali ulteriori dipendenti appartenenti all'area della dirigenza;
  - d. verifica dell'esistenza e dell'attuazione del controllo di gestione;
  - e. verifica della congruità dei processi di misurazione e valutazione della performance individuale;
  - f. collaborazione per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ASP;
  - g. certificazione della possibilità di incremento del fondo delle risorse decentrate di cui all'art. 15 CCNL 1/4/99 ai sensi dell'art. 15 comma 2 e comma 4 del medesimo CCNL.

8. Con l'accettazione dell'incarico i componenti del Nucleo di Valutazione si impegnano ad osservare le seguenti disposizioni:
  - a. l'attività svolta a contatto con le strutture organizzative ha una valenza puramente conoscitiva e non deve interferire con l'autonomia organizzativa, decisionale ed operativa della struttura stessa;
  - b. i risultati dei controlli, le raccomandazioni d'intervento vanno indirizzati esclusivamente al Consiglio di Amministrazione, nei confronti del quale l'Organismo risponde, in via esclusiva, per il proprio operato;
  - c. le informazioni raccolte in funzione dell'incarico non possono essere utilizzate per finalità estranee a quelle dell'incarico stesso;
  - d. deve essere rispettato l'obbligo di riservatezza in riferimento a informazioni o considerazioni risultanti dall'attività svolta.

#### **Art. 24 – Misurazione della performance organizzativa**

1. La performance organizzativa concerne:
  - il grado di attuazione dei piani e dei programmi;
  - il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
  - la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
  - lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
  - l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - il miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione;
  - la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
2. La performance organizzativa viene rilevata, oltre che tramite il monitoraggio periodico, con la rendicontazione dei risultati raggiunti che avviene in sede di redazione della relazione annuale al bilancio consuntivo.
3. Il Nucleo di Valutazione compie una costante azione di monitoraggio e verifica dell'attività gestionale suggerendo possibili modifiche o adeguamenti dei processi decisionali, dei sistemi operativi, dei sistemi di regole interne, ed esprime il proprio parere in merito alla rendicontazione della performance in sede consuntiva.

#### **Art. 25 – Misurazione della performance individuale**

1. Gli obiettivi del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono prioritariamente:
  - favorire lo sviluppo, da parte del personale, di una visione delle proprie attività in rapporto agli obiettivi da raggiungere;
  - promuovere l'apporto partecipativo del personale al conseguimento degli obiettivi comuni individuati, in una logica di lavoro per gruppo e per processi che tenda a un miglioramento complessivo e non settorializzato dei servizi.
2. Il Direttore Generale/Dirigente procede alla valutazione dei titolari di posizione organizzativa sulla base del grado di raggiungimento degli

- obiettivi individuali e di struttura assegnati; tale valutazione determina il valore della retribuzione di risultato.
3. Il Direttore Generale, in collaborazione con i Responsabili d'Area/Servizio procede alla valutazione del restante personale sulla base del raggiungimento degli obiettivi individuali o collettivi attribuiti, nonché sulla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa stessa, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati.
  4. Il risultato del processo di valutazione è la base per la attribuzione delle indennità accessorie previste dai C.C.N.L., e per la ridefinizione degli obiettivi e degli incarichi.
  5. Il sistema di misurazione della performance individuale, ed il collegato sistema premiante, devono comunque garantire l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ad una percentuale limitata del personale.
  6. Il processo di valutazione si caratterizza per la trasparenza degli elementi cui viene riferito (obiettivi, progetto di valutazione, valutazioni), per la condivisione di questi stessi elementi fra valutatore e valutato e per la rilevanza dei momenti di confronto tra valutatore e valutato.
  7. Il Nucleo di Valutazione ha compiti di verifica ed è garante della omogeneità e obiettività delle valutazioni effettuate.

## **CAPO VIII – MERITO E PREMI**

### **Art. 26 – Strumenti premianti per il riconoscimento del merito**

1. Gli strumenti finalizzati a premiare merito e professionalità sono i seguenti:
  - Progressioni economiche orizzontali;
  - progressioni di carriera;
  - attribuzione di incarichi e responsabilità;
  - accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
  - trattamento economico accessorio distribuito in relazione alla performance individuale conseguita, sulla base di quanto definito dalla legge e dalla contrattazione decentrata integrativa.

### **Art. 27 – Progressioni economiche**

1. L'ASP applica le progressioni economiche orizzontali di cui all'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi.
2. Le progressioni economiche orizzontali possono essere riconosciute esclusivamente con criteri selettivi e meritocratici ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.

### **Art. 28 – Progressioni di carriera**

1. Al fine di valorizzare e riconoscere le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in caso di indizione di concorso pubblico per la copertura di posti disponibili nella dotazione organica, potrà operare a favore del

- personale interno una riserva non superiore al 50% dei posti messi a concorso.
2. Potrà accedere a tale riserva il personale dipendente a tempo indeterminato:
    - a. inquadrato in categoria immediatamente inferiore a quella del posto messo a concorso;
    - b. con anzianità di servizio, maturata in tale categoria immediatamente inferiore, di almeno due anni;
    - c. in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno.
  3. La riserva opera solo a seguito della compilazione della graduatoria finale del concorso, nei limiti dei posti riservati, in modo tale per cui l'appartenenza all'ASP rileva come causa di precedenza rispetto ad altri concorrenti, ancorché meglio collocati in graduatoria.
  4. Non è consentita la riserva per assunzioni che richiedano quale requisito il solo assolvimento dell'obbligo scolastico.
  5. Non è altresì consentita l'applicazione della riserva nel caso di posto unico in organico, fatte salve eventuali ragioni specifiche che rendano necessaria l'indizione di un concorso interamente riservato, in caso di particolari profili caratterizzati da una professionalità acquisibile esclusivamente all'interno dell'Ente.
  6. Il conseguimento di valutazione positiva per almeno tre anni costituisce titolo di preferenza a parità di merito nella graduatoria.
  7. La riserva può essere applicata anche per l'indizione di concorsi per posti di qualifica dirigenziale.

#### **Art. 29 – Attribuzione di incarichi e responsabilità**

1. L'attribuzione di incarichi e responsabilità rappresenta uno strumento per favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti, al fine di migliorare i processi ed i servizi offerti.
2. I criteri per l'individuazione, l'attribuzione e la graduazione degli incarichi di posizione organizzativa sono definiti nell'allegato "A" al presente regolamento.
3. I criteri per l'individuazione, l'attribuzione e la graduazione degli incarichi di responsabilità sono definiti nell'allegato "B" al presente regolamento.

#### **Art. 30 – Formazione ed aggiornamento**

1. Gli interventi di formazione sono prioritariamente diretti a supportare i cambiamenti organizzativi e gestionali, a promuovere il miglioramento professionale dei dipendenti, anche attraverso il confronto di buone pratiche e l'affiancamento sul campo, a sviluppare per i funzionari e i coordinatori di gruppi di lavoro tecniche di organizzazione e gestione manageriale.
2. I Dirigenti, i Responsabili di Area e di Servizio, nel quadro delle politiche di organizzazione e gestione del personale, devono garantire la valorizzazione e l'accrescimento delle professionalità dei dipendenti attraverso interventi di formazione continua, aggiornamento, adeguamento, qualificazione, riqualificazione, riconversione del personale.

3. Il conseguimento di valutazione positiva per almeno tre anni costituisce titolo di preferenza per l'inserimento in percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

**ALLEGATO "A" – INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE****Individuazione degli incarichi**

1. Ai dipendenti appartenenti alla categoria D possono essere assegnati a posizioni di lavoro ricomprese nell'Area degli incarichi ad elevata qualificazione, assumendone la responsabilità diretta di processo e di risultato.
2. La Posizione Organizzativa è in primo luogo un ruolo funzionale che coincide di norma con la responsabilità gestionale di ogni singola Area di attività dell'Azienda, intesa quale unità organizzativa di massima dimensione in cui si articola la struttura organizzativa aziendale. La Posizione Organizzativa prevede lo svolgimento di funzioni di coordinamento di detta unità organizzativa complessa ed è caratterizzata da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.
3. Qualora sussistano condizioni di particolare complessità organizzativa e gestionale dei Servizi istituiti all'interno delle Aree di attività, ai responsabili degli stessi può essere attribuita la qualità di Posizione Organizzativa, con la precisa definizione nel provvedimento d'incarico degli specifici obiettivi e responsabilità e comunque sempre sotto la supervisione del proprio Responsabile di Area, e la responsabilità del conseguimento dei risultati complessivi dell'Area.
4. La Posizione Organizzativa può inoltre riguardare alcuni Servizi posti in staff alla Direzione, ovvero il conseguimento di specifici obiettivi di elevata e peculiare qualità progettuale e/o realizzativa, oppure prevedere lo svolgimento di complessa attività di vigilanza e controllo. In questo caso essa può riferirsi anche alla responsabilità di unità organizzative autonome temporanee (Unità Speciali e/o di Progetto), previste per la realizzazione di specifici progetti o anche per il conseguimento di obiettivi intersettoriali, qualora si renda necessario l'apporto professionale di risorse facenti capo a strutture diverse.
5. L'individuazione delle Posizioni Organizzative viene effettuata dal Direttore Generale/Dirigente su parere positivo Direttore Generale
6. Il Direttore/Dirigente fissa un'indennità di posizione, nei range minimi e massimi definiti dal vigente CCNL, differenziata a seconda delle tipologie di funzioni e responsabilità che vi ineriscono, e sulla base di indicatori così definiti:
  - A) attività di coordinamento – max 20 punti da valutare in relazione a:
    - numero totale del personale assegnato, articolazione e complessità dei servizi ed uffici da coordinare (10 punti);
    - entità economica delle risorse assegnate, in termini di entrate/spese correnti e in c/capitale (10 punti);
  - B) complessità dei procedimenti assegnati – max 30 punti da valutare in relazione a:
    - grado di disomogeneità e di variabilità del contesto (10 punti);
    - entità dei vincoli di contesto in cui si svolge l'attività (10 punti);
    - quadro degli interlocutori istituzionali di riferimento, interni ed esterni, e complessità dei rapporti (10 punti);
  - C) poliedricità delle attribuzioni – max 40 punti da valutare in relazione a:
    - grado di differenziazione delle attività da svolgere (10 punti);

- carattere intersettoriale delle attività da svolgere (10 punti);
  - conoscenze plurispecialistiche richieste (20 punti);
- D) responsabilità esterne – max 10 punti da valutare in relazione a:
- responsabilità civile, contabile, amministrativa e penale connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate (10 punti);
7. Al punteggio massimo pari a 100 corrisponde la valorizzazione della posizione pari al valore massimo previsto dal vigente CCNL; tale valore sarà proporzionalmente ridotto in funzione del punteggio assegnato alla posizione organizzativa oggetto di valutazione. Il punteggio minimo previsto è di 40 punti, e ad esso corrisponde una valorizzazione della posizione pari al valore minimo del vigente CCNL.
  8. L'ente in applicazione di quanto sopra esposto potrà avvalersi di schede di valutazione che meglio articolano e specificano gli ambiti della valutazione anche in riferimento alle mansioni svolte dal personale incaricato di PO.
  9. L'erogazione dell'indennità di risultato verrà definita sulla base dei criteri di valutazione previsti per la performance individuali in rapporto al numero e alla complessità degli obiettivi raggiunti. Le risorse economiche complessive destinate alle indennità di risultato saranno stanziare nel rispetto dei valori minimi previsti dal vigente CCNL. Singolarmente l'importo dell'indennità di risultato non potrà essere superiore al 30% del valore complessivo annuale dell'indennità di posizione.

### **Requisiti richiesti per l'attribuzione di incarico di elevata qualificazione**

1. L'incarico di Posizione Organizzativa può essere conferito al personale dipendente sia tempo indeterminato che determinato, e con idonea preparazione culturale, tecnica e amministrativa, inquadrato in categoria D.
2. Per ogni dipendente inserito nella categoria D) e appartenente a profili professionali coerenti con le Posizioni Organizzative individuate vengono presi in esame i seguenti requisiti, ai fini del conferimento del relativo incarico:
  - requisiti culturali: diploma di laurea, diplomi universitari, diploma e titoli di studio che prevedono iscrizioni ad albi professionali, diploma di scuola superiore se accompagnato da un'esperienza lavorativa almeno quinquennale nelle attività per le quali viene conferito l'incarico di Posizione Organizzativa, conoscenze relative alle attività relative alla Posizione Organizzativa;
  - attitudini personali: valutazione delle oggettive attitudini professionali in riferimento alle capacità operative e relazionali relative alla specificità funzionale della Posizione Organizzativa; capacità di proporre soluzioni, idee nuove ed alternative alle problematiche affrontate; capacità di comunicare efficacemente in forma scritta ed orale; capacità di partecipare attivamente ai gruppi di lavoro ed eventualmente assumerne il coordinamento;
  - capacità professionali: in riferimento al giudizio conseguito nell'ambito della valutazione della performance individuale nell'ultimo triennio (o del minor periodo di tempo disponibile, in relazione alla data di assunzione del dipendente), ed alla valutazione della qualità dell'attività svolta e della capacità di portare a termine e concludere gli obiettivi assegnati;

- esperienza acquisita: valutazione e durata dell'esperienza professionale acquisita in settori attinenti la Posizione Organizzativa da conferire o comunque in posizione di responsabilità;
3. Gli elementi di cui sopra sono desunti dai dati e dai documenti risultanti agli atti, nonché dalle informazioni acquisite dai collaboratori e dai diretti superiori dei soggetti sottoposti a valutazione.

### **Conferimento dell'incarico di elevata qualificazione**

1. Il procedimento di conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa è informato ai principi di trasparenza e imparzialità.
2. Il Direttore/ Dirigente., anche nel caso in cui nessuna candidatura spontanea sia stata presentata, individua con proprio atto i dipendenti in possesso dei requisiti oggettivi e soggettivi cui conferire l'incarico di titolare delle Posizioni Organizzative istituite. In tale provvedimento di conferimento degli incarichi sono indicati:
  - la struttura organizzativa attribuita;
  - la durata dell'incarico;
  - l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire;
  - il trattamento economico.

### **Durata e revoca dell'incarico di elevata qualificazione**

1. Il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa può essere effettuato per un periodo non superiore a quello massimo previsto dalle norme e dalla contrattazione collettiva vigenti, ma non può comunque essere superiore alla durata residua del mandato del Direttore che l'ha conferito.
2. L'incarico può essere rinnovato con le medesime formalità sopra individuate.
3. Durante il periodo di incarico, il Direttore, a seguito di valutazione negativa e/o di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del dipendente con funzioni di Posizione Organizzativa, può revocare l'incarico affidatogli con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio.

### **Funzioni e competenze dell'incarico di elevata qualificazione**

1. L'incarico di Posizione Organizzativa comporta, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore/Dirigente, le seguenti funzioni e competenze:
  - responsabilità nella conduzione delle attività e dei progetti volti al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate;
  - responsabilità dei procedimenti amministrativi dell'Area/Servizio di competenza e/o dell'Unità Speciale e/o di Progetto, se non diversamente attribuiti dal Regolamento dei procedimenti amministrativi o dal Direttore.
2. Al titolare di Posizione Organizzativa Responsabile di Area e/o Servizio spettano inoltre i compiti individuati ai relativi articoli del presente Regolamento.

## **ALLEGATO "B" – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ**

### **Individuazione degli incarichi comportanti specifiche responsabilità**

1. Gli incarichi di cui al presente allegato rappresentano l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità.
2. L'attribuzione degli incarichi viene effettuata dal Direttore Generale/Dirigente/Responsabile di AREA.(previo parere positivo Direttore)
3. Il Direttore Dirigente/Responsabile di AREA fissa un'indennità correlata alla responsabilità assegnata, nei limiti definiti dal vigente CCNL, differenziata a seconda delle tipologie di funzioni e responsabilità che vi ineriscono, e sulla base dei seguenti criteri:
  - A) appartenenza alla categoria – max 20 punti attribuiti come segue:
    - Appartenenza alla categoria D (20 punti);
    - Appartenenza alla categoria C (15 punti);
    - Appartenenza alla categoria B (10 punti);
  - B) rilevanza delle relazioni interne ed esterne, anche in relazione al livello di soddisfazione dell'utenza – max 20 punti da valutare tenendo conto delle relazioni che l'assunzione dell'incarico comporta, degli interlocutori abituali, della rilevanza della relazione in riferimento alla possibilità di influire sul grado di soddisfazione dell'utenza;
  - C) complessità degli incarichi in relazione alle responsabilità – max 30 punti da valutare tenendo conto del grado di ripetitività dei procedimenti assegnati, della pluralità delle attività da svolgere, del loro rilievo esterno, del livello di discrezionalità rimesso in capo a chi assume le responsabilità;
  - D) eventuale personale assegnato – max 30 punti da valutare tenendo conto delle unità di personale eventualmente assegnate.
4. Al punteggio massimo pari a 100 corrisponde la valorizzazione della posizione pari al massimo previsto dal CCNL; tale valore sarà proporzionalmente ridotto in funzione del punteggio attribuito all'incarico assegnato.

### **Requisiti richiesti per l'attribuzione degli incarichi aggiornare?**

1. Gli incarichi di particolare responsabilità possono essere conferiti al personale dipendente sia tempo indeterminato che determinato inquadrato in categoria B, C e D purché non titolare di posizione organizzativa.
2. Per il conferimento dell'incarico non è sufficiente avere la titolarità di un determinato ufficio per il quale si è ritenuto, in via generale, che comporti determinate funzioni di particolare rilevanza; occorre altresì che il singolo soggetto titolare di quell'ufficio abbia dimostrato la propria attitudine e la propria capacità professionale di assumersi le responsabilità connesse. Pertanto, i possibili destinatari degli incarichi devono possedere adeguate abilità professionali, competenze e idoneità.
3. I requisiti presi in esame per il conferimento di un incarico di responsabilità sono i seguenti:
  - capacità professionali: in riferimento alla esperienza nel servizio, al giudizio conseguito nell'ambito della valutazione della performance individuale nell'ultimo triennio (o del minor periodo di tempo disponibile, in relazione alla data di assunzione del dipendente), alla

capacità di risolvere i problemi tecnico-organizzativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare, nell'affidabilità e nella tempestività nell'assolvimento dei compiti affidati, nella capacità di gestire in modo ottimale le risorse;

- grado di autonomia: disponibilità e capacità di assumersi responsabilità dirette, capacità di risolvere in autonomia i normali problemi legati all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del diretto superiore;
  - capacità relazionali: capacità di rapportarsi costruttivamente con colleghi e superiori; capacità di contribuire alle attività di gruppo.
4. Gli elementi di cui sopra sono desunti dai dati e dai documenti risultanti agli atti, nonché dalle informazioni acquisite dai collaboratori e dai diretti superiori dei soggetti sottoposti a valutazione.

### **Durata e revoca degli incarichi**

1. Il conferimento dell'incarico ha durata massima di 12 mesi, e può essere rinnovato con le medesime formalità sopra individuate, previa verifica, con modalità stabilite in sede di contrattazione decentrata integrativa, del permanere delle condizioni che hanno determinato l'attribuzione dell'indennità.
2. Durante il periodo di incarico, il Direttore, a seguito di valutazione negativa e/o di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del dipendente, può revocare l'incarico affidatogli con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio.
3. L'incarico può essere altresì revocato in caso di assenza prolungata che comporti l'oggettiva impossibilità di svolgere i compiti che hanno determinato l'attribuzione dell'indennità.