

**CCIAA MARCHE**

**REGOLAMENTO  
SULL'ORDINAMENTO DELL'ENTE  
E SULL'ORGANIZZAZIONE  
DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

## **INDICE**

### **TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI**

- Art. 1** Fonti, ambito di applicazione ed oggetto
- Art. 2** Finalità dell'organizzazione
- Art. 3** Criteri generali di organizzazione
- Art. 4** Rapporti con l'utenza

### **TITOLO II STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

- Art. 5** Assetto strutturale
- Art. 6** Caratteristiche delle Aree
- Art. 7** Caratteristiche dei Servizi
- Art. 8** Caratteristiche degli Uffici
- Art. 9** Ulteriori unità organizzative
- Art. 10** Modifiche all'assetto strutturale

### **TITOLO III FUNZIONI DIRIGENZIALI**

- Art. 11** Articolazioni delle funzioni dirigenziali
- Art. 12** Segretario Generale
- Art. 13** Gestione del rapporto di lavoro del Segretario Generale
- Art. 14** Vice Segretario Generale
- Art. 15** Dirigenti di Area
- Art. 16** Affidamento degli incarichi dirigenziali
- Art. 17** Revoca degli incarichi dirigenziali
- Art. 18** Dirigenti a tempo determinato
- Art. 19** Comitato dei Garanti
- Art. 20** Funzioni di sostituzione
- Art. 21** Responsabili di servizio

### **TITOLO IV PRINCIPALI SISTEMI GESTIONALI**

- Art. 22** Finalità
- Art. 23** Sistemi operativi di gestione
- Art. 24** Pianificazione e programmazione
- Art. 25** Controlli interni
- Art. 26** Misurazione e valutazione della performance
- Art. 27** Organismo di valutazione
- Art. 28** Entrata in vigore

## **TITOLO PRIMO**

### **DISPOSIZIONI GENERALI**

#### **Art. 1 – Fonti, ambito di applicazione ed oggetto**

1. Il presente Regolamento è adottato sulla base dei principi di autonomia statutaria e regolamentare sanciti per le camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura dalla vigente normativa.
2. Il regolamento disciplina, nel rispetto delle norme di legge e di statuto, per la Camera di Commercio delle Marche:
  - a. le linee fondamentali della struttura organizzativa ed il funzionamento della stessa;
  - b. le strutture di maggiore rilevanza (cosiddetta macro-organizzazione) ed i modi di conferimento/revoca della titolarità delle medesime, nonché i criteri per l'assetto della cosiddetta micro-organizzazione, di competenza della dirigenza;
  - c. le funzioni dei soggetti preposti alla gestione, nonché l'assunzione delle connesse decisioni di organizzazione e gestione;
  - d. i principi generali di funzionamento dei sistemi gestionali.
2. Le azioni attraverso le quali si attua l'organizzazione amministrativa dell'Ente si manifestano tramite atti di organizzazione, i quali disciplinano, sulla base del presente regolamento, l'ordinamento interno delle Aree e dei Servizi nei quali si articola la struttura organizzativa dell'Ente.

#### **Art. 2 - Finalità dell'organizzazione**

1. Il modello organizzativo della Camera di Commercio, come definito dal presente regolamento, persegue, in particolare, le seguenti finalità:
  - a. indirizzare l'organizzazione dell'ente in modo che essa segua dinamicamente l'evoluzione delle domande e dei bisogni che si rivolgono all'ente stesso, rafforzando le capacità di quest'ultimo di inserirsi attivamente nel territorio di riferimento e di migliorare costantemente la qualità dei servizi prestati, in coerenza con la sua missione istituzionale;
  - b. favorire l'innovazione organizzativa e gestionale, in linea con le più avanzate esperienze nazionali ed internazionali di modernizzazione della pubblica amministrazione, collocando lo sviluppo delle attività nell'ambito della rete integrata di servizi camerali ai diversi livelli territoriali: regionale, nazionale, comunitario ed internazionale;
  - c. realizzare il migliore impiego delle risorse umane, incentivando la qualità della prestazione lavorativa e valorizzando le competenze individuali, garantendo pari opportunità, attraverso la formazione e i processi di mobilità orizzontale per l'arricchimento professionale, a tal fine, la distribuzione del personale tra le aree, i servizi e gli uffici avviene sulla base di specifici indirizzi della Giunta;
  - d. favorire la prossimità dei servizi su tutte le sedi camerali provinciali della circoscrizione di competenza, in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza e alle relative modificazioni dei sistemi di erogazione e delle moderne tecnologie informatiche e telematiche.

### **Art. 3 - Criteri generali di organizzazione**

1. L'esercizio dell'attività di organizzazione è improntato ai seguenti criteri:

- a) nel rispetto della distinzione tra le competenze e le responsabilità di programmazione, indirizzo e controllo, proprie della Giunta, e quelle di gestione e conseguimento dei risultati relativi all'attività dell'ente, facenti capo alla dirigenza, garanzia che l'esercizio dei relativi poteri decisionali sia comunque ispirato ai principi del responsabile concorso di entrambi i soggetti alla formazione delle decisioni organizzative, attraverso l'acquisizione delle proposte e dei punti di vista della dirigenza in sede di adozione degli atti di programmazione, indirizzo o controllo, da un lato, e, dall'altro, della condivisione preventiva della decisione gestionale da parte della dirigenza, laddove si renda necessario od opportuno per la materia affrontata;
- b) ottimizzazione dell'articolazione verticale della struttura e del numero delle unità organizzative di massimo livello e di livello intermedio, al fine di favorire il coordinamento, l'integrazione, la comunicazione e la collaborazione tra le diverse unità organizzative;
- c) chiarezza organizzativa, al fine di fornire punti di riferimento univoci all'utenza esterna ed interna ed al personale;
- d) centralità dei bisogni e delle domande provenienti dall'ambiente esterno di riferimento, nella definizione della missione di ciascuna unità organizzativa;
- e) flessibilità organizzativa, in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza ed alle relative modificazioni dei sistemi di erogazione dei servizi, favorendo il metodo del lavoro di gruppo e la gestione integrata tra uffici con riguardo alle attività di particolare rilevanza e complessità;
- f) promozione e diffusione di iniziative di informazione e comunicazione interna, in modo da favorire il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutto il personale per il migliore conseguimento delle finalità istituzionali dell'ente;
- g) garanzia di trasparenza e di imparzialità, da attuare attraverso una puntuale e capillare attribuzione, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso, nel rispetto della L. 241/1990 e s.m.i.;
- h) verifica e valutazione dei risultati conseguiti nello svolgimento dell'attività, in conformità ai principi di efficienza ed economicità;
- i) collegamento tra tale valutazione e la valorizzazione delle risorse umane.

2. Le decisioni relative all'organizzazione vengono assunte, nei rispettivi ambiti di competenza, mediante l'adozione di:

- a. deliberazioni della Giunta, ovvero atti monocratici del Presidente;
- b. atti interni o aziendali, a cura del Segretario generale, quando occorre definire una disciplina organica ed articolata di materie o istituti, anche contrattuali, che la richiedono, ovvero ordini o disposizioni di servizio, atti con i quali vengono dettate disposizioni con valenza generale, diverse da quelle regolamentari, o con i quali ogni dirigente esercita il proprio potere decisionale con riguardo all'operatività dell'area affidata e delle sue articolazioni interne.

#### **Art. 4 - Rapporti con l'utenza**

1. Ogni dirigente, in modo omogeneo all'interno dell'Ente, è tenuto ad agevolare le relazioni tra l'Ente camerale e i suoi utenti. A tale fine esso è tenuto a:

- a. verificare che i documenti e gli atti dell'Ente siano redatti in modo completo e con un linguaggio semplice e chiaro;
- b. definire, adottare e pubblicizzare standard di qualità delle prestazioni, generali e specifici, il cui raggiungimento rappresenta un oggetto da garantire nei riguardi dell'utenza (carta dei servizi);
- c. valutare con cadenza periodica la qualità tecnica e percepita dei servizi erogati secondo metodologie standardizzate;
- d. sviluppare idonee iniziative di comunicazione integrata attuando la trasparenza totale al fine di garantire all'utenza una informazione qualificata;
- e. promuovere le azioni necessarie ai fini dell'informatizzazione dei servizi e della loro gestione telematica.

2. Tutti i dipendenti devono adottare ogni possibile strumento per favorire e valorizzare le relazioni con l'utenza e migliorare la qualità dei servizi.

3. L'attenzione ai rapporti con i cittadini e il miglioramento della qualità dei servizi è da considerarsi un obiettivo da perseguire costantemente e costituisce elemento di valutazione sia dei responsabili dei servizi che del personale dipendente.

4. Nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi devono essere considerati utenti anche i dipendenti delle strutture organizzative dell'Ente. Al riguardo, qualora il Responsabile di un Servizio accerti che un atto o procedimento del proprio ufficio possa interessare o, comunque, abbia rilevanza per un altro ufficio, è obbligato, in fase istruttoria o non appena se ne accerti, a darne comunicazione ai Responsabili interessati.

5. L'organismo indipendente di valutazione, nell'ambito delle sue competenze in materia di qualità dei servizi, vigila sulla corretta attuazione delle relazioni tra Ente e utenti.

## **TITOLO SECONDO**

### **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

#### **Art. 5 - Assetto strutturale**

1. La struttura organizzativa dell'Ente si articola in:

- a. Aree
- b. Servizi
- c. Uffici

## **Art. 6 - Caratteristiche delle Aree**

1. Le Aree costituiscono unità organizzative di massimo livello (cosiddetta macrostruttura) e sviluppano funzioni a rilevanza esterna. Esse sono il punto di riferimento per:

- a. la pianificazione operativa degli interventi e delle attività, sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente;
- b. il coordinamento delle unità organizzative collocate al loro interno;
- c. il controllo di efficacia degli interventi realizzati, per la parte di propria competenza.

2. La Giunta camerale, anche su proposta del Segretario Generale, istituisce le Aree e ne definisce la denominazione e il peso a cui collegare la retribuzione di posizione da corrispondere al Dirigente incaricato. L'istituzione delle Aree avviene sulla base di una o più delle seguenti qualificazioni:

- a. complessità delle funzioni;
- b. quantità e qualità dei compiti gestionali;
- c. valenza strategica delle competenze;
- d. grado di esposizione esterna dell'Ente derivante dall'attività dell'area.

3. All'istituzione delle aree si procede nei limiti della dotazione organica del personale della qualifica dirigenziale.

## **Art. 7 - Caratteristiche dei Servizi**

1. Il Servizio, istituito dal Segretario Generale, sentita la Giunta, è la struttura responsabile di una pluralità di funzioni omogenee, aggregate in base al criterio della finalità principale perseguita, anche di natura specialistica o a rilevanza esterna, nei limiti di competenza, e dispone di un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente nonché delle risorse e delle competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza ed economicità complessivi dell'Ente.

2. Il Servizio può assumere la forma di unità organizzativa complessa, di norma articolata in una pluralità di unità operative, oppure può riferirsi all'esercizio di un insieme di funzioni ad elevato grado di specializzazione.

3. L'identificazione dei Servizi risponde all'obiettivo di razionalizzare e semplificare le procedure ed i flussi di lavoro e di rendere determinabili le responsabilità dei procedimenti.

## **Art. 8 - Caratteristiche degli Uffici**

1. L'ufficio, istituito dal Segretario Generale sentiti i dirigenti competenti, costituisce l'unità operativa di base, ritenuta funzionale all'organizzazione dell'attività ed all'efficiente gestione dei processi di lavoro che, per le comuni caratteristiche o per l'impegno che ne deriva, richiedono un'articolazione organizzativa snella ed omogenea

2. Gli Uffici di norma sono collocati nell'ambito dei Servizi.

## **Art. 9 – Ulteriori unità organizzative**

1. Ulteriori unità organizzative possono essere costituite da:

- a) uffici direzionali di staff, con funzioni di supporto specialistico e professionale implicanti elevata specializzazione;
- b) unità di progetto, aventi relazioni con più aree e con una molteplicità di interlocutori esterni, caratterizzate da temporaneità e dalla conduzione di progetti strategici con rilevanti impatti sui risultati dell'ente;
- c) uffici direzionali polifunzionali, costituiti anche in relazione all'adesione ad appositi protocolli di intesa o accordi di programma, con funzioni di sportelli unici, polifunzionali e polivalenti e con il ruolo di interlocutori unitari nei confronti dell'utenza e di altri soggetti esterni, con particolare riferimento al sistema delle imprese;
- d) uffici direzionali intercamerali, per la gestione in comune con altre camere di commercio di attività o servizi, secondo criteri di economicità e dimensionamento ottimale dei processi, anche con enti situati in regioni diverse e con il supporto degli organismi rappresentativi del sistema camerale;
- e) punti unici di erogazione dei servizi, con funzioni di ricomposizione di sistemi di erogazione dei servizi, allo scopo di creare un'unica interfaccia con l'utenza.

2. Le unità organizzative sono istituite, a seconda dei casi, dalla Giunta o, su mandato di questa, dal Segretario generale e rispondono al Segretario generale o, se del caso, ad un dirigente per gli aspetti legati alla prestazione lavorativa delle risorse assegnate, i cui risultati conseguiti sono soggetti a valutazione della Giunta stessa.

## **Art. 10 - Modifiche all'assetto strutturale**

1. La Giunta, sentito il Segretario Generale, con propria deliberazione, decide le modifiche alla macrostruttura, ivi compresa l'istituzione di nuove unità organizzative di cui all'art. 9.

2. L'attribuzione di nuove competenze ad Aree ed Unità organizzative già esistenti e il trasferimento delle competenze da un'Area o Unità organizzativa all'altra sono disposte dal Segretario Generale, sentita la Giunta.

3. Per le modifiche alla macrostruttura sono stabilite le seguenti condizioni:

- a) istituzione di aree corrispondenti alle funzioni fondamentali ed alle grandi tipologie di intervento che caratterizzano la missione dell'ente;
- b) istituzione di unità organizzative, diverse dalle aree, previste dall'art. 9, per dare concreta attuazione a importanti e rilevanti strategie di governo dell'ente.

4. Le modifiche alla macrostruttura, ai sensi del presente articolo, possono essere accompagnate da un atto di indirizzo che definisca criteri e limiti della gestione organizzativa.

5. Le modifiche alla microstruttura sono assunte dal Segretario Generale, sentita la Giunta, nei limiti del budget direzionale assegnato e dei conseguenti vincoli di struttura organizzativa. L'atto di modifica è accompagnato da un documento di analisi organizzativa che dimostri la coerenza della

decisione con i principi di progettazione organizzativa di cui all'art. 2, con gli eventuali atti di indirizzo e con le condizioni, i vincoli ed i limiti di cui al presente comma.

## TITOLO TERZO

### FUNZIONI DIRIGENZIALI

#### **Art. 11 Articolazione delle Funzioni Dirigenziali**

1. La Dirigenza della Camera di Commercio delle Marche è articolata in:

- a) Dirigenza di vertice, corrispondente al Segretario Generale;
- b) Dirigenza di Area.

La distinzione assume rilevanza ai fini della graduazione delle funzioni e delle responsabilità, nonché della determinazione del trattamento economico.

I Dirigenti possono essere assunti con contratto a tempo indeterminato o a tempo determinato, nel rispetto dei principi e delle procedure stabilite dal D.Lgs n. 165/2001 e s.m.i., con i criteri e le procedure di cui al Titolo III del presente Regolamento.

#### **Art. 12 - Segretario Generale**

1. Il Segretario Generale è nominato con decreto ministeriale su designazione della Giunta secondo le modalità previste dalla legge.

2. Il Segretario Generale sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà ed il coordinamento dell'azione amministrativa. Provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente.

3. Il Segretario Generale sviluppa ogni attività idonea al raggiungimento dei fini sopra esposti e in particolare:

- a) esercita opera di impulso e supervisione dei progetti di rilevanza strategica per l'Ente;
- b) svolge opera di coordinamento nella traduzione delle linee di indirizzo, espresse dagli organi di governo, in obiettivi, piani e programmi di attività, assicurando congiuntamente ai dirigenti di Area la fattibilità organizzativa ed economica complessiva delle proposte e formulando le indicazioni definitive riguardo all'assegnazione delle risorse disponibili. Tale azione è attuata individuando e sviluppando strumenti, criteri e procedure predefinite che permettano alla Giunta dell'Ente di attivare una gestione programmata della propria attività;
- c) attiva strumenti di analisi tramite indicatori desunti dall'attività di programmazione dell'Ente che permettano di osservare e controllare adeguatamente gli stadi di avanzamento della gestione e delle attività, nonché gli eventuali scostamenti;
- d) segue l'evoluzione del contesto ambientale ed istituzionale di riferimento al fine di assicurare il costante sviluppo delle Aree, innovando l'attività e comunque assicurando le condizioni di funzionamento dell'Ente;

- e) promuove lo sviluppo dell'Ente assicurando, altresì, ogni intervento di carattere organizzativo e gestionale necessario al fine di superare ostacoli alla funzionalità ed all'efficienza dell'Ente medesimo;
- f) sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
- g) nell'ambito degli indirizzi dettati dalla Giunta, determina i criteri generali di organizzazione delle Aree definendo, in particolare, l'orario di apertura al pubblico e l'orario contrattuale di lavoro nel rispetto della legge, del CCNL, garantendo i necessari momenti di partecipazione sindacale, nel rispetto della legge, dei contratti collettivi nazionali;
- h) presidia e attua proposte, di concerto con il dirigente di ciascuna Area, relativamente all'organizzazione dell'Ente e delle aree secondo criteri di flessibilità, economicità e produttività; adotta inoltre gli atti relativi all'istituzione e all'organizzazione dei Servizi e all'individuazione, formalizzazione e revoca dell'incarico di Elevata qualificazione;
- i) esercita i poteri di spesa nei limiti delle previsioni dei singoli programmi approvati dalla Giunta, fissando altresì i limiti di valore della spesa per i dirigenti delle Aree tramite l'assegnazione, con cadenza annuale, di budget direzionali;
- j) accerta la responsabilità dirigenziale e disciplinare dei dirigenti;
- k) esercita, con proprio atto, in caso di accertata e prolungata inerzia, o in caso di grave inosservanza delle direttive di indirizzo e programmazione, e previa contestazione, potere sostitutivo su specifiche materie nei riguardi dei dirigenti;
- l) elabora, sentiti i dirigenti, le linee generali della gestione del personale dell'Ente anche per la parte inerente al trattamento economico accessorio;
- m) presiede la delegazione trattante di parte pubblica;
- n) può promuovere le liti e resistere alle stesse, con poteri di conciliazione e di transazione, nell'ambito delle proprie competenze e degli eventuali indirizzi dettati dalla Giunta;
- o) indice le conferenze di servizi previste dalla normativa vigente per le materie di competenza e partecipa, per le stesse materie, alle conferenze di servizi indette da altre amministrazioni;
- p) ricopre la veste di "datore di lavoro" ai sensi e per gli effetti della normativa vigente in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro formulando proposte e pareri alla Giunta qualora le deliberazioni di competenza comportino conseguenze sul piano della sicurezza del lavoro;
- q) esprime pareri e proposte agli organi collegiali con riferimento alle ricadute sull'attività di gestione e di indirizzo delle deliberazioni da questi adottate o in procinto di esserlo;
- r) individua l'ufficio competente per i procedimenti disciplinari, ai sensi della normativa vigente; adotta inoltre le determinazioni conclusive del procedimento disciplinare per le specifiche infrazioni disciplinari ascrivibili ai dirigenti ai sensi dell'art. 55, comma 4, d. lgs. n. 165/2001;
- s) assume gli atti privatistici di organizzazione e gestione del personale aventi impatto su tutta la struttura e di gestione dei rapporti sindacali e di lavoro, fatti salvi quelli espressamente assegnati alle competenze dei dirigenti di Area;
- t) realizza la mobilità tra le Aree, sentiti i Dirigenti e informata la Giunta camerale;
- u) propone il piano dei fabbisogni del personale sentiti i dirigenti;
- v) esprime il parere finale in caso di richieste di passaggio diretto di personale da/verso altre amministrazioni, in coerenza con la pianificazione dei fabbisogni di personale, secondo le norme pro tempore vigenti;

w) concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'Ente.

4. Il Segretario Generale, in casi di assoluta e comprovata necessità, ed in relazione alla continuità del servizio, può assumere la responsabilità diretta della conduzione di un'Area (ad INTERIM), sentita la Giunta camerale.

5. Il Segretario Generale assicura, tramite riunioni periodiche, da svolgersi con cadenza almeno trimestrale, il coordinamento dell'attività dei dirigenti e dei responsabili dei Servizi, in particolare in funzione di supporto dell'attività degli organi di governo, dei programmi generali dell'Ente e di valutazione dei risultati.

6. Al Segretario Generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'Ente.

### **Art. 13 - Gestione del rapporto di lavoro del Segretario Generale**

1. Compete alla Giunta, nel rispetto delle norme di legge e del contratto di lavoro della dirigenza:

- a) l'accertamento della responsabilità dirigenziale e disciplinare;
- b) l'autorizzazione ad assumere incarichi retribuiti presso soggetti pubblici o privati nei limiti fissati dalla legge;
- c) la risoluzione del rapporto di lavoro.

### **Art. 14 - Vice Segretario Generale**

1. Il Vice Segretario Generale è nominato dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale. A quest'ultimo sono affidate, in aggiunta alle funzioni svolte in via ordinaria, funzioni vicarie del Segretario Generale nei casi di temporanea vacanza del posto ovvero di temporanea assenza o impedimento del Segretario;

2. Nei casi di contemporanea assenza del Segretario Generale e del Vice Segretario Generale le funzioni vicarie sono esercitate dal Dirigente più anziano di età.

### **Art. 15 - Dirigenti di Area**

1. Il dirigente di Area è responsabile del raggiungimento degli obiettivi a lui attribuiti, della gestione delle risorse assegnate, della conformità dell'azione amministrativa alle leggi, della qualità ed economicità dei servizi erogati.

2. Nell'esercizio di tali responsabilità, il dirigente ha autonomia di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate. In particolare, il dirigente di Area:

- a) è responsabile, in base a indicazioni della Giunta e del Segretario Generale, della definizione di obiettivi di sviluppo e miglioramento, dell'individuazione delle risorse necessarie e del loro raggiungimento;
- b) sviluppa proposte e interviene nei momenti di programmazione e coordinamento dell'Ente;

- c) gestisce ed impegna il budget direzionale, assegnato annualmente dal Segretario Generale, provvedendo altresì alla fase di liquidazione delle somme in modo diretto o tramite suo delegato;
- d) individua le risorse ed i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti della struttura cui è preposto anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale e annuale dei fabbisogni di personale, in una logica di continua razionalizzazione organizzativa, riduzione dei costi e sviluppo professionale dei propri dipendenti;
- e) collabora con il Segretario Generale per l'individuazione di parametri e indicatori necessari per la formazione del bilancio e per la definizione dei programmi;
- f) coordina la propria azione con quella degli altri dirigenti al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi trasversali di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
- g) è responsabile del corretto governo dei processi interni all'Area;
- h) propone soluzioni organizzative da sottoporre al Segretario Generale per la formalizzazione;
- i) impartisce le direttive ai responsabili di Servizio, titolari di elevata qualificazione assegnati, ne definisce gli obiettivi e ne valuta il raggiungimento;
- l) effettua, direttamente o avvalendosi della collaborazione dei responsabili di Servizio e dei titolari di elevata qualificazione, tutte le valutazioni inerenti alla gestione ed allo sviluppo del personale dell'Area (prestazioni, potenziale, aspettative, ecc.) e attribuisce i trattamenti economici accessori previsti dai contratti di lavoro, nell'ambito degli accordi decentrati e degli indirizzi generali;
- m) garantisce omogeneità di gestione/valutazione a fronte delle direttive/deleghe impartite ai titolari di posizione organizzativa e alta professionalità;
- n) individua i responsabili dei procedimenti che fanno capo all'Area e verifica, anche a richiesta dei terzi interessati, il rispetto dei termini e degli altri adempimenti; assume le necessarie iniziative per concordare con gli altri dirigenti le modalità per lo snellimento delle procedure;
- o) coordina l'attività dei responsabili di Servizio, attivando idonei strumenti per la verifica dei risultati;
- p) esercita, in accordo con il Segretario Generale, il potere sostitutivo nei confronti dei responsabili di Servizio, qualora l'inerzia dei medesimi comporti il prodursi di danni di qualsiasi genere all'Ente;
- q) gestisce le risorse umane attribuite coordinando, valorizzando e coinvolgendo il personale, analizzando le competenze e le ipotesi di piani formativi e di sviluppo, assegnando gli obiettivi che i responsabili di Servizio devono perseguire e le necessarie risorse umane, finanziarie e materiali;
- r) adotta tutti gli atti di gestione del personale dell'Area di competenza, in base a quanto previsto da disciplinari interni di gestione delle risorse umane;
- s) effettua la verifica periodica di eventuali situazioni di eccedenza di personale della struttura cui è preposto, comunicandone l'esito per i conseguenti adempimenti al Segretario Generale;
- t) contribuisce alla decisione finale del Segretario Generale, esprimendo il proprio parere in caso di richieste di passaggio diretto di personale da/verso altre amministrazioni;

u) concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti della struttura cui è preposto;

v) esercita le funzioni attribuite alla dirigenza dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti camerali, emanando tutti gli atti conseguenti all'esercizio di tali funzioni che non siano stati delegati ai responsabili di Servizio.

3. I dirigenti di Area, nell'esercizio delle competenze e degli obiettivi loro assegnati, rispondono al Segretario Generale. Essi riferiscono al Segretario Generale sull'attività da essi svolta correntemente e in tutti i casi in cui il Segretario Generale lo richieda o lo ritenga opportuno. Informano, inoltre, tempestivamente il Segretario Generale in ordine agli adempimenti relativi alle proprie prestazioni di servizio, attenendosi alle direttive dallo stesso impartite.

4. I dirigenti di Area possono delegare specifiche e puntuali funzioni e connessi poteri di gestione ai responsabili dei Servizi, ivi compresa la sottoscrizione finale degli atti e dei provvedimenti amministrativi e delle decisioni di diritto comune, nonché gli atti di liquidazione anche con un limite di valore, gli atti di gestione del rapporto di lavoro del personale assegnato. Il provvedimento di delega deve essere accompagnato da specifiche direttive o indirizzi per la realizzazione delle attività delegate con particolare riguardo agli obiettivi e ai risultati gestionali da perseguire, al monitoraggio e alla verifica periodica delle attività svolte, al sostegno e alla assistenza nella esecuzione dei compiti delegati. Il dirigente che ha conferito l'incarico assume i più ampi poteri di monitoraggio e controllo, nonché di sostituzione, avocazione ed annullamento degli atti.

5. I dirigenti di Area, per realizzare particolari iniziative o per l'effettuazione di talune spese, possono autorizzare, entro i limiti prestabiliti dal budget direzionale, l'anticipazione di fondi ai responsabili di Servizio incaricati della spesa.

## **Art. 16 - Affidamento degli incarichi dirigenziali**

1. Nell'ambito della macrostruttura definita dalla Giunta, la stessa, sentito il Segretario Generale, affida gli incarichi dirigenziali ai Dirigenti in servizio.

2. Ai dirigenti possono essere conferiti:

- a) la direzione di strutture organizzative permanenti;
- b) la direzione di strutture temporanee (Unità di progetto);
- c) la realizzazione di specifici programmi o progetti.

2. La Giunta, nell'atto di conferimento dell'incarico, stabilisce l'oggetto del medesimo, individuando gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti nei propri precedenti atti d'indirizzo, nonché la durata dell'incarico.

3. L'atto di conferimento dell'incarico costituisce parte integrante del contratto individuale di lavoro del Dirigente e definisce, tra l'altro:

- a) la tipologia ed i contenuti delle funzioni dirigenziali affidate;
- b) la durata dell'incarico;
- c) il valore economico della retribuzione di posizione, sulla base della metodologia di valutazione, graduazione e pesatura delle posizioni dirigenziali adottata dalla Giunta camerale.

Il Segretario Generale stipula con il singolo dirigente l'accordo individuale sulla base delle indicazioni della Giunta presenti nell'atto di conferimento.

4. Per il conferimento di ciascun incarico e per il passaggio ad incarichi di funzioni dirigenziali diverse si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche dei programmi da realizzare, della complessità della struttura interessata e degli obiettivi prefissati, delle competenze organizzative, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, valutate anche in relazione ai risultati conseguiti in precedenza presso l'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione nel tempo conseguita, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate, anche all'estero, presso aziende private o altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico.

5. La durata dell'incarico deve essere correlata agli obiettivi prefissati nei termini minimi e massimi previsti dalla legge e dai CCNL.

6. Al conferimento degli incarichi dirigenziali e al passaggio ad incarichi dirigenziali diversi non si applica l'articolo 2103 del codice civile.

#### **Art. 17 - Revoca degli incarichi dirigenziali**

1. In qualsiasi momento precedente alla scadenza, la Giunta può, con proprio atto motivato, revocare anticipatamente l'incarico conferito ai dirigenti.

2. La revoca di cui al comma 1, fermo restando quanto disposto dal CCNL, può essere disposta nei seguenti casi:

- a) inosservanza delle direttive;
- b) mancato raggiungimento, in misura rilevante, al termine di ciascun esercizio finanziario, degli obiettivi assegnati;
- c) gravi o reiterate irregolarità nell'adozione e nell'emanazione degli atti di competenza.

3. La revoca può essere, altresì, disposta per effetto di ragioni organizzative e produttive, anche derivanti dal riassetto organizzativo dell'Ente.

4. I risultati negativi della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi sono accertati con i sistemi di valutazione in essere all'interno dell'Ente. Nei casi indicati nel comma 2, si tiene conto delle cause oggettive espressamente e preventivamente segnalate dal Dirigente interessato, in modo da consentire l'utile predisposizione di interventi correttivi o integrativi dei programmi e degli obiettivi.

5. La revoca dell'incarico comporta l'assegnazione ad altro incarico di livello dirigenziale, anche di diverso contenuto economico, tra quelli previsti dall'assetto organizzativo della Camera di Commercio.

6. Non costituisce revoca la modifica parziale dei contenuti dell'incarico, anche qualora ciò comporti un ampliamento ovvero una riduzione delle competenze del Dirigente.

#### **Art 18 - Dirigenti a tempo determinato**

1. La Giunta camerale, per soddisfare particolari esigenze correlate al conseguimento di prioritari obiettivi istituzionali, può procedere al conferimento di incarichi dirigenziali a tempo determinato.
2. Il ricorso all'assunzione di dirigenti a tempo determinato può avvenire anche per la copertura di posti vacanti nella qualifica dirigenziale correlati alla responsabilità di strutture di livello dirigenziale, nel rispetto della normativa vigente.
3. Il dirigente da assumere a tempo determinato viene individuato, sulla base del "profilo" preventivamente definito dalla Giunta camerale.
4. Ai dirigenti assunti a tempo determinato vengono conferiti gli incarichi dirigenziali previsti dall'assetto organizzativo della Camera di Commercio, nel rispetto della disciplina del presente regolamento.
5. Ai dirigenti a tempo determinato si applicano, per tutta la durata del rapporto, le disposizioni in materia di responsabilità e di incompatibilità previste per i dirigenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.
6. La durata dell'incarico è soggetta ai minimi e massimi previsti dalla legge e dai CCNL. Gli incarichi sono rinnovabili.
7. Per il periodo di durata dell'incarico si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni legislative e dei contratti collettivi che disciplinano il rapporto di lavoro e il trattamento economico del restante personale dirigenziale.
8. Per il conferimento degli incarichi ai sensi dell'art. 19, co.6 del d. lgs 31 marzo 2001 n° 165 e s.m.i., che possono riguardare anche personale dell'ente in servizio, si procede con apposita procedura definita dalla Giunta all'atto della decisione di ricorrere a tale tipologia di incarico.
9. Per tutta la durata dell'incarico, i dipendenti della Pubblica Amministrazione sono collocati in aspettativa senza assegni, con riconoscimento dell'anzianità di servizio.

#### **Art. 19 - Comitato dei Garanti**

1. Nei casi previsti dal comma 2 dell'art. 17, i provvedimenti di revoca sono adottati sentito il parere del Comitato dei Garanti. Il Comitato dei Garanti deve essere, altresì, sentito nel caso in cui i comportamenti di cui al comma 2 dell'art. 17 siano tali da giustificare il recesso dell'Amministrazione, nonché nel caso di cui all'art. 21, comma 1-bis del D. lgs. n. 165/2001.
2. Il Comitato dei Garanti è composto da tre membri, due dei quali, denominati membri "fissi", scelti tra soggetti con specifica qualificazione ed esperienza nei settori dell'organizzazione amministrativa e del lavoro pubblico.
3. Ad uno dei membri "fissi" sono conferite le funzioni di Presidente del Comitato.
4. Il terzo membro, denominato membro "aggiunto", è un rappresentante eletto dai dirigenti.
5. Il comitato rimane in carica per tre anni ed i suoi componenti non sono immediatamente rinnovabili.
6. In caso di cessazione, rinuncia, impossibilità o incompatibilità sopravvenute dei componenti, gli stessi vengono sostituiti entro quindici giorni. Il nuovo componente resta in carica fino alla originaria scadenza triennale del Comitato.

7. Nel caso in cui il componente eletto dai dirigenti (membro “aggiunto”) dovesse risultare il soggetto rispetto al quale il Comitato è chiamato ad esprimere il proprio parere, lo stesso sarà sostituito dal secondo candidato non eletto che ha ottenuto il maggior numero di voti validi. In assenza di candidati non eletti, il membro “aggiunto” – per tale caso contingente – sarà sostituito dal dirigente con maggiore anzianità di servizio maturata presso l’Ente di appartenenza nella qualifica dirigenziale.

8. Il Comitato opera attraverso modalità organizzative decisionali autonomamente definite in appositi verbali. Il parere del Comitato è formulato in forma scritta, motivato, datato e sottoscritto da tutti i componenti. Per la validità delle deliberazioni del Comitato, è necessaria la presenza di tutti i componenti o sostituti. Le deliberazioni vengono adottate a maggioranza assoluta. L’inosservanza dei termini previsti comporta l’automatica decadenza del Comitato, con conseguente obbligo di procedere al suo rinnovo entro trenta giorni.

9. Il Comitato dei Garanti può essere, altresì, istituito attraverso il ricorso a forme di convenzione tra più Enti. In questa ipotesi, i membri “fissi” vengono individuati dalle Amministrazioni, tenuto conto dei requisiti di cui al comma 2, nell’atto di convenzione. L’atto di convenzione individua, altresì, l’Amministrazione che, tramite il proprio rappresentante, procederà alla sottoscrizione della scrittura privata con i “membri fissi”. L’individuazione dei “membri fissi” può essere, altresì, effettuata da una delle Amministrazioni che intendono convenzionarsi. Il rappresentante eletto dai dirigenti (membro “aggiunto”) è nominato autonomamente presso ciascun Ente.

10. Il Comitato dei Garanti ha sede presso la Camera di Commercio o, in caso di istituzione attraverso il ricorso a forme di convenzione tra più Enti, presso l’Amministrazione che se ne avvale.

11. Per la partecipazione al Comitato dei Garanti non è prevista la corresponsione di alcun emolumento economico o rimborso spese.

12. Le procedure per l’elezione del rappresentante dei dirigenti sono definite dalla Giunta camerale.

## **Art. 20 - Funzioni di sostituzione**

1. Nel caso di temporanea vacanza di una posizione di responsabilità, dirigenziale o non dirigenziale, ovvero di assenza temporanea del titolare, fatto salvo il diverso caso dell’assenza breve disciplinato al comma 4, il dirigente sovraordinato - ovvero il Segretario generale nel caso di unità che rispondano direttamente a quest’ultimo - attribuisce apposito incarico di sostituzione temporanea, scegliendo il sostituto tra i responsabili delle unità organizzative di pari livello.

2. Nei casi di cui al comma 1, in coerenza con i contratti collettivi, al sostituto compete una quota integrativa di trattamento economico.

3. In caso di impossibilità a provvedere ai sensi del comma 1, il dirigente sovraordinato o il Segretario generale possono assumere direttamente l’incarico di supplenza, ferma restando, per quest’ultimo, l’esclusione da benefici economici aggiuntivi. Resta ferma la possibilità di avviare le procedure per la costituzione di un apposito rapporto a tempo determinato secondo la disciplina dell’art. 18.

4. Il dirigente responsabile di unità della macrostruttura individua il responsabile abilitato alla sua sostituzione nei casi di assenza breve, con la indicazione delle direttive cui attenersi durante il periodo di sostituzione.

## **Art. 21 - Responsabili di Servizio**

1. L'incarico di responsabile di Servizio può essere attribuito esclusivamente ai dipendenti inquadrati nell'area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni, individuati dal Segretario Generale, sentita la Giunta, secondo le modalità e gli istituti di responsabilità previsti dalla legge e dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

2. Modalità di conferimento e revoca degli incarichi, durata e responsabilità conseguenti sono disciplinate con apposito provvedimento del Segretario Generale, garantendo i necessari momenti di partecipazione sindacale.

## TITOLO QUARTO

### PRINCIPALI SISTEMI GESTIONALI

## **Art. 22 - Finalità**

1. Il complesso dei sistemi di cui al presente Titolo è finalizzato ad alimentare e sostenere la "performance" dell'ente, per tale intendendosi il contributo che la Camera di Commercio, attraverso i suoi dipendenti, apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi istituzionali a beneficio dei propri c.d. portatori di interesse.

2. La performance è considerata sia a livello di Ente, che di specifiche unità organizzative, che di contributi dati ai vari livelli dai singoli dipendenti.

## **Art. 23 - Sistemi operativi di gestione**

1. Per il perseguimento dei fini di efficacia, efficienza ed economicità della gestione, l'attività della Camera si sviluppa all'interno dei seguenti sistemi operativi, secondo la logica e i principi del ciclo delle performance:

- a. Pianificazione strategica e programmazione operativa
- b. Controlli interni, anch'essi distinti in strategico e operativo
- c. Misurazione e valutazione delle performance, organizzative e individuali

## **Art. 24 - Pianificazione e programmazione**

1. Il sistema, al fine di allineare indirizzi e scelte strategici e decisioni attuative ed operative della Camera di Commercio, è volto a sviluppare, sulla base degli indirizzi generali e del programma pluriennale, una programmazione che colleghi in modo diretto gli obiettivi che, ai diversi livelli, si intendono perseguire con le risorse e le competenze disponibili.

2. Tale processo si articola ai sensi di quanto stabilito dal vigente Regolamento di contabilità delle Camere di Commercio e dalla legislazione vigente in tema di contabilità pubblica per quanto applicabile.

3. Il processo di pianificazione complessivo è riassunto nel piano pluriennale della performance, parte integrante del Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO).

## **Art. 25 - Controlli interni**

1. Il sistema di controlli interni della Camera di Commercio è articolato nelle seguenti attività, finalizzate a perseguire le performance programmate in ogni fase del ciclo della performance previsto dalla normativa vigente:

- valutazione e controllo strategico;
- controllo di gestione;
- controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- relazione sulle performance

2. Il controllo strategico è svolto dalla Giunta, che si avvale dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'art. 14 D. Lgs n. 150/2009, che avvalendosi dei risultati del controllo di gestione o di apposite strutture e di proprie autonome rilevazioni qualitative e quantitative:

- verifica l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e indirizzi adottati dagli organi di governo;
- valuta la performance organizzativa dell'Ente.

3. Il controllo di gestione è esercitato da un'apposita struttura, posta in staff al Segretario Generale. Attraverso di esso si verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali programmati, accertandone altresì la rispondenza alle spese ed ai costi programmati.

4. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è finalizzato a garantire la conformità dell'azione amministrativa e gestionale alle disposizioni contenute nelle leggi, nello Statuto e nei regolamenti. Esso è esercitato, per le parti di relativa competenza:

- a) dal responsabile dell'Area economico-finanziaria, ai sensi del Regolamento di contabilità delle Camere di Commercio, per quanto attiene alla regolarità contabile ed alla copertura finanziaria delle decisioni da assumere;
- b) dal Segretario Generale e dai singoli dirigenti sulle deliberazioni e sulle determinazioni in base alle specifiche attribuzioni loro conferite;
- c) dal Collegio dei revisori dei conti nell'ambito dei compiti istituzionali demandati dalla legge.

5. La Relazione sulle performance, sulla base degli standard proposti a livello nazionale da Unioncamere, rendiconta sul funzionamento complessivo dell'attività di programmazione per il miglioramento delle performance, individuandone i punti di miglioramento e di evoluzione possibili.

6. Al fine di garantire l'efficacia dell'attività di controllo, la sua unitarietà e la sua economicità, il Segretario Generale, con il contributo del responsabile dell'integrità e della trasparenza, provvede ad organizzare il sistema dei controlli.

## **Art. 26 - Misurazione e valutazione delle performance**

1. La Camera di Commercio individua specifici indicatori di salute organizzativa, di qualità dei servizi e di attuazione delle strategie di Ente. Gli indicatori devono consentire, soprattutto per le prime due tipologie, il raffronto dell'Ente con sé stesso nel tempo e con altre realtà pubbliche o private

comparabili. Possono rientrare nella prima tipologia indicatori relativi al bilancio, ai costi del personale, a rapporti fra specifiche voci di bilancio, ecc. Possono rientrare nella seconda tipologia indicatori sul livello di servizio offerto (tempi di attesa, tempi di gestione pratiche, numero di controlli, ritorni sui contributi dell'Ente, ecc.). Possono rientrare nella terza tipologia indicatori e risultati attesi a fronte di specifici obiettivi strategici definiti ogni anno per l'Ente.

2. Gli indicatori di cui al comma 1 vengono definiti dalla Giunta indicando il target atteso dell'indicatore richiesto, con apposito provvedimento.

3. La valutazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso viene effettuata dall'Organismo di Valutazione di cui all'articolo 25, comma 2. La valutazione delle performance organizzative delle Aree dirigenziali viene operata annualmente dal Segretario Generale, sulla base dei risultati raggiunti. Le Aree dirigenziali avocate al Segretario generale AD INTERIM, sono valutate dall'Organismo di Valutazione.

4. Il contributo atteso per il raggiungimento dei target di risultato di cui al comma 2 e, più in generale, la qualità della prestazione resa dal singolo dipendente costituiscono le componenti della performance individuale, la cui valutazione viene operata annualmente dai dirigenti responsabili diretti del valutato con la collaborazione dei titolari di posizione di elevata qualificazione professionale. L'esito della valutazione di tutti i dipendenti è comunicato alla Giunta, onde verificare la capacità di valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

4. L'efficacia dell'azione camerale e l'equilibrio economico finanziario sono altresì oggetto di misurazione e valutazione da parte del Comitato Indipendente di Valutazione per il Sistema camerale istituito a norma dell'art. 4 bis della Legge 580/93 ss.mm.ii.

5. La metodologia, i criteri ed il processo di misurazione e valutazione delle performance sono definiti, in coerenza con le disposizioni del presente articolo, in apposito sistema adottato dalla Giunta su proposta del Segretario Generale.

### **Art. 27 - L'Organismo di Valutazione**

1. L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo indipendente di valutazione è composto da uno o più membri (fino ad un massimo di tre) nominati dalla Giunta all'esito di apposita procedura comparativa tra soggetti in possesso di requisiti professionali e di esperienza in materia di sistemi di valutazione e controllo.

2. Oltre a quanto stabilito dalle norme in vigore, per quanto compatibili, l'Organismo cura il rapporto diretto con il Presidente e la Giunta

a) sottoponendo alla Giunta report periodici, di norma quadrimestrali, sull'andamento realizzativo delle attività previste in relazione agli indicatori definiti ai sensi dell'articolo 26, comunicando tempestivamente le criticità eventualmente riscontrate e che possono incidere sul conseguimento dei target previsti, al fine di consentire l'adozione delle opportune decisioni;

b) fornendo alla Giunta gli elementi informativi e conoscitivi affinché la stessa esprima la valutazione finale sul grado di raggiungimento dei target e sulla gestione dell'Ente nel suo complesso e, quindi, sull'operato del Segretario generale;

c) esprimendo eventuali pareri richiesti dalla Giunta sulle tematiche del controllo e della gestione del personale.

3. L'Organismo si avvale delle strutture interne dell'Ente ed ha comunque pieno accesso ai sistemi informativi dell'Ente in relazione alle sue funzioni.

#### **Art. 28 - Entrata in vigore**

1. Il presente Regolamento entra in vigore dal quindicesimo giorno dalla sua pubblicazione all'Albo camerale.