

**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI MANTOVA**

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

# **INDICE**

## **TITOLO PRIMO – DISPOSIZIONI GENERALI**

Art. 1 – Oggetto ed ambito di applicazione

Art. 2 – Finalità

Art. 3 - Criteri di organizzazione

Art. 4 – Potere di organizzazione

Art. 5 – Modello di direzione

## **TITOLO SECONDO – STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Art. 6 – Assetto strutturale

Art. 7 – Aree

Art. 8 – Servizi

Art. 9 – Uffici

Art. 10 – Uffici di staff

Art. 11 – Unità di progetto

Art. 12 – Revisione della struttura organizzativa

## **TITOLO TERZO – FUNZIONE DIREZIONALE**

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

Art. 13 – Articolazione delle funzioni dirigenziali

Art. 14 – Attribuzioni dirigenziali

### ***CAPO II – IL SEGRETARIO GENERALE***

Art. 15 – Ruolo e competenze del Segretario Generale

Art. 16 – Rapporto di direzione tra Segretario Generale e Dirigenti

Art. 17 – Vicesegretario Generale Vicario

Art. 18 – Obbligo di astensione del Segretario Generale

### ***CAPO III – I DIRIGENTI***

Art. 19 – Dirigenti di Area

Art. 20 – Dirigenti non responsabili di Area

Art. 21 – Comitato di Direzione

Art. 22 – Conferimento degli incarichi dirigenziali

Art. 23 – Revoca degli incarichi dirigenziali

Art. 24 – Sostituzione temporanea del dirigente assente

Art. 25 – Obbligo di astensione dei dirigenti

Art. 26 – Graduazione e valutazione delle posizioni dirigenziali

#### **CAPO IV – LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Art. 27 – Posizioni Organizzative

Art. 28 – Conferimento e revoca degli incarichi di Posizione Organizzativa

Art. 29 – Graduazione e valutazione delle Posizioni Organizzative

Art. 30 – Responsabili di Unità Organizzativa

#### **TITOLO QUARTO – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

Art. 31 – Articolazione del sistema di programmazione e controllo

Art. 32 – Programmazione annuale

Art. 33 - Controllo di gestione

Art. 34 – Controllo di regolarità amministrativa e contabile

Art. 35 – Valutazione delle prestazioni dirigenziali

Art. 36 – Nucleo di Valutazione

# **TITOLO PRIMO**

## **PRINCIPI GENERALI**

### **Art. 1 – Oggetto ed ambito di applicazione**

1. Il presente regolamento disciplina i criteri e le modalità di organizzazione e funzionamento delle strutture organizzative, le attribuzioni e le responsabilità della dirigenza e il sistema di programmazione e controllo della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Mantova.
2. Le linee fondamentali di organizzazione sono definite in armonia con i principi fissati dal D.Lgs. 165 del 2001 e successive modifiche ed integrazioni, dal D.Lgs. n. 286 del 1999 e successive modifiche ed integrazioni e in conformità alle leggi, allo statuto camerale ed ai contratti collettivi nazionali di lavoro nel tempo vigenti.

### **Art. 2 – Finalità**

1. La Camera di Commercio di Mantova individua la struttura organizzativa e i meccanismi operativi più adeguati al perseguimento della propria missione istituzionale. Essi sono finalizzati alla massima flessibilità e sono soggetti a periodica revisione al fine di garantire che l'Ente possa rispondere in modo adeguato e tempestivo ai mutamenti del contesto di riferimento.
2. Il modello organizzativo della Camera di Commercio di Mantova, come definito nel presente Regolamento, persegue le seguenti finalità:
  - a) realizzare un assetto organizzativo e gestionale che sia funzionale alla attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti dagli organi di direzione politica (Giunta e Consiglio);
  - b) accrescere l'efficienza e la qualità dell'organizzazione e la sua capacità di rispondere alle esigenze e ai bisogni dell'utenza;
  - c) realizzare la migliore utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane;
  - d) incentivare l'autonomo e responsabile esercizio delle funzioni da parte della dirigenza e delle posizioni organizzative;
  - e) assicurare la economicità, la celerità e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;
  - f) accrescere la capacità di innovazione e la competitività dell'organizzazione anche al fine di favorire lo sviluppo delle attività nell'ambito della rete integrata di servizi camerali nazionale ed europea.

### **Art. 3 – Criteri di organizzazione**

1. I criteri che ispirano il presente Regolamento e l'esercizio dell'attività di organizzazione all'interno dell'ente sono:
  - a) l'attuazione del principio della distinzione tra le responsabilità politiche, di indirizzo e controllo, spettanti agli organi di direzione politica, e le responsabilità gestionali spettanti alla dirigenza;
  - b) il contenimento dello sviluppo verticale della struttura e del numero delle unità organizzative, mediante articolazione delle stesse per funzioni e finalità omogenee, al fine di favorire il coordinamento, l'integrazione, la comunicazione e la collaborazione tra le diverse unità organizzative;
  - c) lo sviluppo dell'attività dell'ente secondo il ciclo: programmazione strategica, pianificazione gestionale, controllo di gestione e valutazione;
  - d) la chiara individuazione delle responsabilità e dei relativi livelli di autonomia con riferimento agli obiettivi e alle risorse assegnate;
  - e) la flessibilità nella gestione delle risorse umane e l'ottimale distribuzione delle stesse, operata sulla base delle competenze e delle esigenze organizzative e nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro;
  - f) l'ampia adattabilità alle dinamiche dell'ambiente di riferimento, assicurando un adeguato margine alle decisioni da assumersi con le capacità e i poteri del privato datore di lavoro;
  - g) il pieno coinvolgimento del personale sugli obiettivi e sui risultati attesi al fine di contemperare l'esigenza della motivazione individuale e di gruppo con il perseguimento della maggiore produttività;
  - h) il massimo contenimento della spesa finanziaria compatibilmente con i bisogni da soddisfare;
  - i) l'armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici al pubblico con le esigenze dell'utenza.

### **Art. 4 – Potere di organizzazione**

1. Nell'ambito della disciplina definita dalla legge e dal presente regolamento, gli atti di organizzazione sono adottati, secondo le rispettive competenze, dalla Giunta, dal Segretario Generale e dai Dirigenti. In particolare, le decisioni relative all'organizzazione interna delle Aree e all'articolazione della dotazione organica, nonché le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro, sono assunte dal

Segretario Generale e dai Dirigenti con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro.

2. Il Segretario Generale e i dirigenti esercitano le loro funzioni mediante l'emanazione di atti amministrativi che assumono la forma di **determinazioni**, nei casi in cui tale forma sia prescritta per legge.
3. Le decisioni relative all'organizzazione degli uffici e servizi e alla gestione delle risorse umane, per le quali non sia prescritta la forma dell'atto amministrativo, sono assunte mediante atti di diritto privato che possono assumere la forma di:
  - a) **regolamenti interni**: atti, di competenza del Segretario Generale, che disciplinano le procedure e i criteri necessari per l'applicazione di specifici istituti, espressamente demandati dai contratti collettivi di lavoro alla autonoma determinazione dei singoli enti, nel rispetto delle prescritte relazioni sindacali;
  - b) **ordini di servizio**: atti di competenza dei singoli dirigenti di Area per gli aspetti che riguardano l'organizzazione delle relative strutture e del Segretario Generale per le funzioni di organizzazione di carattere generale o trasversale alle Aree e per gli aspetti che riguardano l'organizzazione delle strutture affidate alla sua diretta responsabilità;
  - c) **contratti individuali di lavoro**: atti, di competenza del Segretario Generale, attraverso i quali si costituisce il rapporto di lavoro;
  - d) **comunicazioni interne**: atti di competenza del Segretario Generale, aventi carattere informativo e attinenti ad aspetti ordinamentali ed economici del rapporto di lavoro di interesse generale.
4. Sono altresì atti di diritto privato attraverso i quali si esercitano i poteri di organizzazione e gestione tutte le lettere in materia.

#### **Art. 5 – Modello di direzione**

1. Il modello di direzione, assunto come guida dal presente Regolamento, si sviluppa secondo il seguente percorso:
  - a) Gli organi di direzione politica (Consiglio e Giunta) definiscono, attraverso propri momenti decisionali e di indirizzo, la programmazione delle attività, l'individuazione degli obiettivi e la determinazione delle scale di priorità;
  - b) il Segretario Generale e i dirigenti, ciascuno negli ambiti definiti dal presente regolamento e mediante l'adozione di autonome decisioni sia di contenuto pubblicistico che di natura privatistica, organizzano le risorse disponibili per il

conseguimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle direttive di indirizzo e programmazione ricevute, assumendo le conseguenti responsabilità di risultato;

- c) gli organi di direzione politica accertano e valutano i risultati conseguiti dalla dirigenza e assumono le conseguenti decisioni secondo la disciplina del presente regolamento e delle previsioni dei contratti collettivi di lavoro in materia.

## **TITOLO SECONDO**

### **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

#### **Art. 6 – Assetto strutturale**

1. La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Mantova si articola in:
  - a) unità organizzative permanenti, che assicurano l'esercizio di funzioni e attività di carattere istituzionale e/o continuativo;
  - b) unità organizzative temporanee, connesse alla realizzazione di programmi o progetti a termine, anche di particolare rilevanza strategica, ovvero allo svolgimento, per periodi definiti, di funzioni di integrazione tra più unità organizzative.
2. La struttura organizzativa permanente della Camera di Commercio di Mantova si articola in Aree e, all'interno di queste, in Servizi e/o Uffici.

#### **Art. 7 – Aree**

1. L'Area costituisce l'unità organizzativa di massimo livello posta a governo delle macro funzioni dell'Ente.

Le Aree sviluppano funzioni finali a rilevanza esterna (rivolte all'utenza) o funzioni strumentali e di supporto per l'attività dell'Ente. Le funzioni a rilevanza esterna attengono all'erogazione di prestazioni e servizi destinati al sistema delle imprese, dei consumatori e in generale al sistema economico del territorio di riferimento. Le funzioni di supporto assicurano la funzionalità delle Aree a rilevanza esterna.
2. Le Aree sono individuate sulla base dei principali ambiti di intervento sui quali insiste l'azione istituzionale dell'Ente, tenuto conto dei vincoli di efficienza e di economicità complessiva dell'Ente ed evitando sovrapposizioni di competenze tra le Aree.
3. Le Aree dispongono di autonomia progettuale, operativa e organizzativa nell'ambito degli indirizzi e delle risorse assegnati dagli organi di governo dell'Ente e dal Segretario Generale, nonché di tutte le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, e sono il punto di riferimento per:
  - a) la pianificazione degli interventi e delle attività e la definizione degli obiettivi sulla base del programma generale dell'Ente;
  - b) il controllo di gestione, la verifica dei risultati conseguiti nonché la valutazione degli interventi realizzati e dei servizi gestiti;
  - c) le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale nonché il coordinamento delle unità organizzative collocate al loro interno.



4. L'Area è affidata alla responsabilità di un dirigente, incaricato con atto del Segretario Generale secondo le disposizioni del presente regolamento.
5. La Giunta camerale, con apposita deliberazione adottata su proposta del Segretario Generale, istituisce le Aree sulla base dei criteri di cui al comma 2 e definisce la denominazione e la missione istituzionale nonché il valore economico relativo alle posizioni dirigenziali di ciascuna Area.

#### **Art. 8 – Servizi**

1. Il Servizio è una unità organizzativa complessa, specializzata nella gestione – secondo criteri di efficacia e di economicità – di un insieme ampio di funzioni interdipendenti. Il Servizio costituisce articolazione dell'Area e può a sua volta essere articolato in Uffici.
2. La costituzione di un Servizio pertanto, di norma, presuppone:
  - a) l'identificazione di una pluralità di funzioni omogenee aggregate in base ai criteri della finalità principale perseguita e/o della tipologia di utenza;
  - b) la chiara identificazione degli obiettivi dei suoi interventi e quindi delle tipologie di servizi erogati;
  - c) una significativa complessità organizzativa correlata a parametri oggettivi (dimensione valutabile in base al numero di dipendenti, ...).
3. Il Servizio gode di un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal dirigente d'Area.
4. Il Servizio è affidato alla responsabilità di un dipendente inquadrato nella categoria contrattuale D, incaricato dal Dirigente di Area secondo le disposizioni del presente regolamento. In relazione all'ampiezza, al livello di complessità e di responsabilità di prodotto e di risultato la direzione del Servizio può corrispondere alla "Posizione Organizzativa" secondo la disciplina del CCNL e dell'Art. 27 del presente regolamento.
5. I Servizi sono istituiti dal Segretario Generale sulla base dei criteri di cui al comma due del presente articolo, sentito il Dirigente dell'Area interessata, nel rispetto degli atti di programmazione ed indirizzo adottati dagli organi di governo.

#### **Art. 9 – Uffici**

1. L'Ufficio è una unità organizzativa semplice, specializzata nella gestione – secondo criteri di efficacia e di economicità – di alcune funzioni strettamente correlate tra loro. L'Ufficio costituisce articolazione dell'Area o del Servizio.
2. L'Ufficio è affidato di norma alla responsabilità di un dipendente inquadrato nella categoria contrattuale D, incaricato dal Dirigente di Area.
3. Gli uffici sono istituiti dal Segretario Generale, sentito il Dirigente dell'Area interessata.

## **Art. 10 – Uffici di staff**

1. La Giunta, su proposta del Segretario Generale, può istituire uffici esterni alle Aree, denominati “uffici di staff”, che possono svolgere:
  - a) funzioni di collaborazione, supporto e assistenza agli organi di governo;
  - b) attività ad alto contenuto specialistico;
  - c) funzioni di verifica e controllo;
  - d) attività trasversali che interessano tutto l'Ente.
2. La gestione degli uffici di staff compete di norma al Segretario Generale. Gli uffici di staff possono essere affidati alla responsabilità di un dirigente o di un titolare di posizione organizzativa.

## **Art. 11 – Unità di Progetto**

1. La Giunta, su proposta del Segretario Generale, può istituire unità organizzative temporanee denominate “Unità di progetto” per l'attuazione di programmi, progetti o obiettivi, caratterizzati da elevata complessità tecnico-organizzativa, da innovatività, strategicità e temporaneità, richiedenti l'apporto congiunto e coordinato di più funzioni di norma trasversali alle Aree.
2. Le strutture di cui al comma 1 possono essere – a seconda delle dimensioni, delle responsabilità e delle funzioni assegnate – attribuite alla responsabilità di un dirigente o di un dipendente di categoria D. L'incarico di responsabile è attribuito dal Segretario Generale, che individua anche, di concerto con i dirigenti delle Aree coinvolte, il personale da assegnare all'Ufficio di progetto.
3. Raggiunti gli obiettivi assegnati, la struttura temporanea viene sciolta e le risorse attribuite rientrano nelle rispettive unità organizzative.

## **Art. 12 – Revisione della struttura organizzativa**

1. L'assetto organizzativo della Camera di Commercio di Mantova è periodicamente sottoposto a verifica ed eventuale revisione. La verifica viene condotta ogni qual volta sia necessario, contestualmente alla predisposizione dei documenti di programmazione annuale e pluriennale dell'Ente.
2. L'istituzione di nuove Aree, la soppressione o l'attribuzione di nuove competenze ad Aree già esistenti e il trasferimento di competenze da un'Area ad altra sono definite dalla Giunta con apposita deliberazione, adottata su proposta del Segretario Generale.

3. L'istituzione, la soppressione e la modifica di Servizi o di Uffici all'interno delle Aree è disposta dal Segretario Generale, di concerto con il Dirigente responsabile dell'area interessata ed informato il Comitato di Direzione.
4. Il Segretario Generale formalizza in apposito atto di gestione l'elenco delle unità organizzative nelle quali è articolata la struttura e le relative competenze e responsabilità fondamentali.
5. L'organizzazione interna delle Aree è definita dai Dirigenti con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, nel rispetto dei modelli di relazioni sindacali previsti, per ciascun istituto, dai contratti collettivi di lavoro nel tempo vigenti.

## **TITOLO TERZO FUNZIONE DIREZIONALE**

### **CAPO I DISPOSIZIONI GENERALI**

#### **Art. 13 - Articolazione delle funzioni dirigenziali**

1. La dirigenza della Camera di Commercio di Mantova è articolata nelle seguenti fasce:
  - a) fascia dirigenziale di vertice, corrispondente al Segretario Generale
  - b) fascia dirigenziale di Area o di staff
2. La distinzione assume rilevanza ai fini della graduazione delle funzioni e responsabilità, nonché della determinazione del relativo trattamento economico.

#### **Art. 14 - Attribuzioni dirigenziali**

1. Al Segretario Generale e ai dirigenti spetta:
  - a) la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa;
  - b) l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno;
  - c) l'esercizio di autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.
2. Il Segretario Generale e i dirigenti, per quanto di competenza, sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

### **CAPO II IL SEGRETARIO GENERALE**

#### **Art. 15 – Ruolo e competenze del Segretario Generale**

1. Il Segretario Generale svolge le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio previste dalla legge, dallo Statuto e dai regolamenti camerali con riguardo all'attuazione degli indirizzi e obiettivi stabiliti dagli organi di governo, all'organizzazione dell'Ente e alla gestione del personale, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.
2. Il Segretario Generale interagisce e collabora con gli organi di governo formulando proposte ed esprimendo pareri per la definizione dei documenti programmatici e delle

direttive e operando la traduzione delle linee di indirizzo espresse dagli organi di governo in obiettivi, piani e programmi di attività. Egli inoltre segue l'evoluzione del contesto ambientale ed istituzionale di riferimento, cura le relazioni esterne e promuove lo sviluppo dell'Ente esercitando opera di impulso e supervisione dei progetti di rilevanza strategica per l'Ente medesimo.

3. Con riferimento agli ambiti di attività di cui al comma 1, il Segretario Generale svolge in particolare le seguenti funzioni:

- *in materia di attuazione degli indirizzi politici*
  - a) persegue gli obiettivi assegnatigli dalla Giunta e cura l'attuazione dei piani, dei programmi e delle direttive generali definite dagli organi di governo adottando i relativi atti amministrativi;
  - b) partecipa al Nucleo di valutazione
- *in materia di organizzazione dell'Ente*
  - a) adotta i regolamenti interni
  - b) determina i criteri generali di organizzazione
  - c) adotta gli atti relativi alla istituzione dei Servizi e degli Uffici;
  - d) definisce l'orario di apertura al pubblico e l'orario di servizio nel rispetto delle esigenze dell'utenza e di servizio
- *in materia di gestione del personale*
  - a) adotta i provvedimenti di assunzione e carriera del personale a tempo indeterminato ed assume il personale a tempo determinato;
  - b) elabora, sentiti i dirigenti, le linee generali della gestione del personale;
  - c) attribuisce i trattamenti economici accessori previsti dai contratti di lavoro, nell'ambito degli accordi decentrati e degli indirizzi generali concordati in sede di Comitato di Direzione;
  - d) 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;
  - e) attribuisce e revoca incarichi di responsabilità di specifici progetti;
  - f) attua la mobilità del personale tra le Aree e dispone l'eventuale comando o distacco, per comprovate esigenze di servizio, del personale camerale presso le aziende speciali od altri Enti;
  - g) presiede la delegazione trattante di parte pubblica per la contrattazione decentrata integrativa;
  - h) ricopre la veste di "datore di lavoro" ai sensi e per gli effetti della L. 626/94 formulando proposte e pareri alla Giunta qualora le deliberazioni di competenza comportino conseguenze sul piano della sicurezza del lavoro;

- i) individua l'ufficio competente per i procedimenti disciplinari ai sensi dell'art. 55, comma 4 del D.Lgs. 165/2001;
  - j) promuove e resiste alle liti, con relativo potere di conciliare e transigere, in materia di gestione del personale e di rapporti sindacali e di lavoro.
4. Il Segretario Generale, in casi di assoluta e comprovata necessità ed in relazione alla continuità del servizio, può assumere provvisoriamente la responsabilità diretta della direzione di un'Area.

#### **Art. 16 - Rapporto di direzione tra Segretario Generale e Dirigenti**

1. Il Segretario Generale, nell'ambito delle funzioni di vertice dell'Ente, esercita i seguenti poteri nei confronti dei dirigenti:
- a) conferisce e revoca gli incarichi dirigenziali di Area e di staff, nel rispetto della disciplina prevista dalle leggi e dai contratti collettivi di lavoro;
  - b) definisce, nell'ambito dei programmi stabiliti dal Consiglio e dalla Giunta, gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire e attribuisce loro le conseguenti risorse umane, finanziarie e strumentali;
  - c) sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina, anche attraverso riunioni periodiche, l'attività al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
  - d) verifica il raggiungimento dei risultati da parte dei dirigenti ed esercita il potere sostitutivo in caso di loro inerzia;
  - e) promuove i provvedimenti conseguenti a carico dei dirigenti in caso di responsabilità per mancato conseguimento degli obiettivi o per inosservanza delle direttive impartite;
  - f) decide i ricorsi gerarchici contro atti e provvedimenti amministrativi dei dirigenti;
  - g) concede il benestare ad assumere incarichi retribuiti presso soggetti pubblici o privati nei limiti fissati dalla legge;
  - h) concede il benestare per le missioni e per la partecipazione a corsi, seminari e altre analoghe fattispecie.

#### **Art. 17 - Vice Segretario Generale Vicario**

1. Il Vicesegretario coadiuva il Segretario Generale nello svolgimento delle proprie funzioni e lo sostituisce nei casi di vacanza, assenza o impedimento. Oltre a tali competenze, egli mantiene la responsabilità dell'Area cui è preposto ovvero i compiti di staff in precedenza assegnatigli.

2. Il Vicesegretario Generale Vicario è nominato dalla Giunta, tra i dirigenti a tempo indeterminato della Camera di Commercio, su proposta del Segretario Generale.
3. L'incarico di Vicesegretario è attribuito a tempo determinato per un periodo massimo di cinque anni, è rinnovabile e può essere revocato anticipatamente, con provvedimento di Giunta congruamente motivato su proposta del Segretario Generale, in caso di mancato esercizio delle funzioni di cui al comma 1.
4. In caso di temporanea assenza del Segretario Generale, qualora non sia nominato il Vicesegretario Generale Vicario, ovvero in caso di contemporanea assenza di entrambi, gli atti di competenza del Segretario Generale sono adottati da un dirigente appositamente delegato, previa comunicazione alla Giunta.

#### **Art. 18 - Obbligo di astensione del Segretario Generale**

1. Il Segretario Generale non può adottare atti concernenti la propria persona. Gli atti che lo riguardano sono adottati dalla Giunta.
2. Compete inoltre alla Giunta autorizzare il Segretario Generale ad assumere incarichi retribuiti presso soggetti pubblici o privati nei limiti fissati dalla legge

### **CAPO III I DIRIGENTI**

#### **Art. 19 - Dirigenti di Area**

1. I Dirigenti preposti alla direzione delle Aree perseguono il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Area di competenza – attraverso l'autonoma gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate – garantendo la conformità dell'azione amministrativa alle leggi e la qualità ed economicità dei servizi erogati.
2. Nell'esercizio di tale ruolo, essi svolgono in particolare le seguenti funzioni:
  - a) collaborano con il Segretario Generale alla definizione degli obiettivi di sviluppo /miglioramento dell'Area, nell'ambito degli indirizzi fissati dalla Giunta, e all'individuazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento;
  - b) curano l'attuazione dei progetti e il conseguimento degli obiettivi ad essi assegnati dal Segretario Generale adottando, entro gli indirizzi e i limiti fissati dal Segretario Generale e sulla base delle deleghe loro conferite, i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando poteri di acquisizione delle entrate e di spesa nelle materie di competenza;

- c) formulano proposte ed esprimono pareri al Segretario Generale in tema di organizzazione e di predisposizione dei programmi di attività;
  - d) coordinano 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;
  - e) dirigono, coordinano e controllano l'attività degli uffici e dei servizi dell'Area;
  - f) nominano i responsabili di unità organizzativa (Uffici e Servizi), conferiscono gli incarichi di posizione organizzativa determinandone la durata e i contenuti ed esercitano i poteri sostitutivi in caso di inerzia dei titolari;
  - g) individuano i responsabili dei procedimenti amministrativi che fanno capo all'Area e verificano, anche a richiesta dei terzi interessati, il rispetto dei termini e degli altri adempimenti;
  - h) attuano la mobilità del personale all'interno dell'Area, previo confronto con il Segretario Generale il quale può valutare e proporre soluzioni di mobilità esterna alla singola Area;
  - i) verificano il raggiungimento dei risultati da parte dei titolari di posizione organizzativa e li valutano attribuendo il relativo trattamento economico accessorio;
  - j) effettuano, direttamente o avvalendosi della collaborazione dei responsabili di unità organizzativa o dei titolari di posizione organizzativa, tutte le valutazioni inerenti la gestione e lo sviluppo del personale dell'Area anche ai fini dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori previsti dal contratto;
  - k) adottano tutti gli atti di gestione del personale dell'Area cui sono preposti che non siano di competenza del Segretario Generale;
  - l) esercitano le funzioni attribuite alla dirigenza dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti camerali e svolgono tutte le altre funzioni ad essi delegate dal Segretario Generale.
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 alla gestione dell'Area, attenendosi alle direttive dallo stesso impartite.

## **Art. 20 - Dirigenti non responsabili di Area**

1. I dirigenti ai quali non è affidata la direzione di un'Area svolgono attività ispettive, di studio o di ricerca aventi particolare rilevanza per l'oggetto trattato o la professionalità richiesta. I relativi compiti sono definiti con il provvedimento di incarico.



2. I dirigenti di cui al comma 1 sono responsabili della correttezza tecnico professionale delle attività svolte e del conseguimento degli obiettivi assegnati.

### **Art. 21 - Comitato di Direzione**

1. Il Comitato di Direzione è composto dal Segretario Generale e da tutti i dirigenti e svolge funzioni consultive e propositive sui temi di carattere generale che interessano tutte le strutture dell'Ente.
2. Il Comitato di Direzione in particolare:
  - a) collabora all'attività istruttoria di formazione del bilancio;
  - b) sviluppa il coordinamento, la collaborazione e l'integrazione tra le strutture organizzative dell'Ente;
  - c) viene consultato dal Segretario Generale prima dell'adozione, da parte dello stesso, di provvedimenti di particolare rilevanza;
  - d) fornisce supporto al Segretario generale per la definizione dei piani attuativi dei programmi e dei progetti approvati dalla Giunta;
  - e) fornisce supporto al Segretario Generale per la predisposizione del piano dei fabbisogni del personale, del piano di formazione, per la conduzione delle trattative con le Organizzazioni Sindacali sulla base delle linee di indirizzo stabilite dalla Giunta e per la revisione della struttura organizzativa dell'Ente;
  - f) verifica periodicamente lo stato di attuazione dei programmi e progetti che coinvolgono la competenza di più Aree, esaminando le modalità per la rimozione di eventuali ostacoli.
3. Il Comitato di Direzione si riunisce almeno una volta al mese, è convocato e presieduto dal Segretario Generale, sulla base di un ordine del giorno fissato dallo stesso e comprendente eventuali argomenti proposti dai dirigenti.
4. Il Comitato di Direzione può operare anche con la presenza di una parte dei suoi componenti, qualora gli argomenti in discussione riguardino soltanto alcune Aree. In ogni caso, l'assenza di uno o più dirigenti non impedisce il funzionamento del Comitato, né preclude l'assunzione delle decisioni conseguenti.
5. Alle riunioni del Comitato di Direzione possono essere invitati, in relazione agli argomenti trattati, anche dipendenti non appartenenti all'Area dirigenziale.
6. Della riunioni del Comitato di Direzione è redatto apposito verbale a cura di uno dei partecipanti.

## **Art. 22 - Conferimento degli incarichi dirigenziali**

1. Ai dirigenti possono essere affidate funzioni
  - a) di direzione di strutture organizzative permanenti (Aree)
  - b) di direzione di strutture organizzative temporanee (Unità di Progetto)
  - c) specialistiche, di consulenza, studio e ricerca (Uffici di staff)
2. Per il conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale e per il passaggio ad incarichi di funzioni dirigenziali diverse, si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati e dei programmi da realizzare, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, valutate anche in relazione all'esperienza maturata e ai risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi fissati annualmente dagli organi di direzione politica.
3. Al conferimento degli incarichi di funzioni dirigenziali e al passaggio ad incarichi dirigenziali diversi non si applica l'art. 2103 del codice civile.
4. Gli incarichi dirigenziali sono conferiti con determinazione del Segretario Generale.
5. L'atto di conferimento dell'incarico costituisce parte integrante del contratto individuale di lavoro del dirigente e definisce, tra l'altro: l'oggetto dell'incarico, la durata dell'incarico, gli obiettivi da conseguire con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dagli organi politici nei propri atti di indirizzo.
6. La durata dell'incarico deve essere correlata agli obiettivi prefissati e, comunque, non può eccedere il termine di cinque anni. L'incarico può essere rinnovato.
7. Nelle situazioni di carenza dell'organico dei dirigenti, ad uno stesso dirigente può essere affidato l'incarico provvisorio della direzione di più Aree.

## **Art. 23 - Revoca degli incarichi dirigenziali**

1. Il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, l'inosservanza – imputabile al dirigente - dei doveri d'ufficio e delle direttive impartite dal Segretario Generale e dalla Giunta ovvero il ripetuto conseguimento di valutazioni negative comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo le previsioni contenute nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale.
2. In relazione alla gravità dei casi e per le stesse ragioni di cui al comma precedente, il Segretario Generale, con proprio provvedimento adeguatamente motivato e sentita la Giunta, può revocare anticipatamente gli incarichi di funzione dirigenziale collocando il dirigente a disposizione ovvero recedere dal contratto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo;

3. I provvedimenti di cui al comma 2 sono adottati previo conforme parere di un "Comitato dei Garanti" i cui componenti sono nominati con deliberazione della Giunta camerale. Il Comitato è composto da tre membri, di cui due esperti scelti tra soggetti con specifica qualificazione ed esperienza, comprovata da curriculum, nei settori della organizzazione delle pubbliche amministrazioni e del lavoro pubblico e un rappresentante eletto dai dirigenti. Il Comitato dura in carica tre anni ed è rinnovabile.
4. Il parere di cui al comma precedente viene reso entro trenta giorni. Decorso inutilmente tale termine si prescinde dal parere.
5. Gli incarichi di funzione dirigenziale possono essere altresì revocati in seguito a processi di riorganizzazione. In tal caso al dirigente è conferito un nuovo incarico, tra quelli previsti nell'ordinamento dell'Ente. Se al nuovo incarico è connessa una retribuzione di posizione inferiore a quella del precedente incarico, si applicano le disposizioni del CCNL.

#### **Art. 24 - Sostituzione temporanea del dirigente assente**

1. In caso di vacanza del posto in organico, le funzioni di dirigente possono essere affidate dal Segretario Generale, in relazione alla situazione organizzativa e alle competenze professionali esistenti, ad un altro dirigente in possesso dei necessari requisiti professionali.
2. Le funzioni dirigenziali del posto vacante sono attribuite provvisoriamente dalla Giunta al Segretario Generale.
3. In caso di temporanea assenza di un dirigente, gli atti di sua competenza sono adottati direttamente dal Segretario Generale o da un altro dirigente specificamente delegato dall'interessato.

#### **Art. 25 - Obbligo di astensione dei dirigenti**

1. Un dirigente non può adottare atti che riguardino la propria persona. Gli atti che lo riguardano sono adottati dal Segretario Generale.

#### **Art. 26 - Graduazione e valutazione delle posizioni dirigenziali**

1. Le posizioni dirigenziali sono graduate ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione e dell'importo massimo della retribuzione di risultato con decisione della Giunta sulla base di una metodologia che tenga conto della complessità organizzativa, delle funzioni e compiti assegnati, delle responsabilità e

degli eventuali incarichi particolari, nel rispetto delle procedure previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

2. All'adeguamento della precedente graduazione si provvede qualora siano intervenute modifiche organizzative aventi riflessi sulla metodologia di cui al comma precedente ovvero per previsione contrattuale.
3. La Giunta, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite e nel rispetto delle previsioni dei contratti nazionali di lavoro, valuta le prestazioni del Segretario Generale ai fini della determinazione e attribuzione del trattamento economico di risultato.
4. Il Segretario Generale, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite e nel rispetto delle previsioni dei contratti nazionali di lavoro, valuta le prestazioni dei dirigenti ai fini della determinazione e attribuzione del trattamento economico di risultato.

#### **CAPO IV**

#### **LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

##### **Art. 27 - Posizioni Organizzative**

1. L'Ente può istituire, nel rispetto della disciplina prevista dai contratti collettivi nazionali di lavoro, posizioni di lavoro che comportano assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, per lo svolgimento di:
  - a) funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
  - c) attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.
2. Le posizioni organizzative sono istituite dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale, che individua altresì contenuti e responsabilità delle singole posizioni e ne determina il valore economico ai sensi del successivo art. 28.
3. I titolari di posizione organizzativa attuano i programmi e svolgono le funzioni loro attribuite in conformità agli indirizzi fissati dal Dirigente di Area. Questi verifica il raggiungimento dei risultati da parte dei titolari di posizione organizzativa ed esercita il potere sostitutivo in caso di loro inerzia.
4. In caso di assenza o impedimento del titolare di posizione organizzativa, competenze e responsabilità spettano al Dirigente d'Area.

## **Art. 28 - Conferimento e revoca degli incarichi di Posizione Organizzativa**

1. L'incarico di posizione organizzativa è conferito, sentito il Segretario Generale, dal Dirigente dell'Area nel cui ambito è individuata la posizione a un dipendente di categoria D in possesso di esperienza e requisiti professionali adeguati alle funzioni da svolgere. Le posizioni organizzative di staff sono conferite dal Segretario Generale.
2. L'incarico di posizione organizzativa è conferito per un periodo da uno a cinque anni ed è rinnovabile.
3. L'atto di conferimento dell'incarico deve contenere l'indicazione dei compiti e degli obiettivi assegnati nonché eventuali funzioni delegate dal dirigente. Non sono comunque delegabili ai titolari di posizione organizzativa le funzioni dirigenziali di carattere strategico-organizzativo, di pianificazione, di programmazione, di organizzazione e di controllo generale sulla struttura e sulle attività della stessa.
4. Gli incarichi possono essere revocati prima dalla scadenza, con atto scritto motivato del Dirigente d'Area, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di uno specifico accertamento di risultati negativi.
5. I provvedimenti di cui al comma precedente sono adottati previa acquisizione in contraddittorio delle valutazioni del dipendente interessato nel rispetto delle previsioni del contratto nazionale di lavoro.

## **Art. 29 - Graduazione e valutazione delle Posizioni Organizzative**

1. Le posizioni organizzative sono graduate ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione e dell'importo massimo della retribuzione di risultato con decisione della Giunta, su proposta del Segretario Generale, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite dalla Giunta stessa nel rispetto delle procedure previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro.
2. All'adeguamento della precedente graduazione si provvede qualora siano intervenute modifiche organizzative aventi riflessi sulla metodologia di cui al comma precedente ovvero per previsione contrattuale.
3. I dirigenti, sulla base di una metodologia predefinita nel rispetto delle previsioni dei contratti nazionali di lavoro, valutano le prestazioni dei titolari di posizione organizzativa ai fini della determinazione e attribuzione della retribuzione di risultato.

### **Art. 30 - Responsabili di unità organizzativa**

1. Il responsabile di unità organizzativa (Servizio o Ufficio) risponde gerarchicamente al dirigente preposto all'Area di appartenenza per il regolare svolgimento delle attività affidategli.
2. L'incarico di responsabile di unità organizzativa è affidato dal Dirigente di Area, d'intesa con il Segretario Generale, ad un dipendente di ruolo individuato di norma tra il personale di categoria D.
3. L'incarico di cui al comma 2 può essere revocato con atto motivato.

## **TITOLO QUARTO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

### **Art. 31 - Articolazione del sistema di programmazione e controllo**

1. La metodologia di lavoro delle strutture organizzative si fonda sulla programmazione e sul controllo dei risultati, che costituiscono le leve essenziali a disposizione dell'Ente per orientare il sistema organizzativo alla realizzazione degli obiettivi e delle strategie.
2. Il sistema di programmazione e controllo della Camera di Commercio di Mantova è articolato nelle seguenti attività:
  - a) programmazione annuale
  - b) controllo di gestione
  - c) controllo di regolarità amministrativa e contabile
  - d) valutazione della dirigenza.

### **Art. 32 - Programmazione annuale**

1. Il processo di programmazione annuale è articolato al fine di attuare, sulla base degli indirizzi generali e del programma pluriennale, un collegamento diretto tra obiettivi annuali e risorse disponibili.
2. Esso si sviluppa nelle seguenti fasi:
  - a) La Giunta, sulla base del programma pluriennale, individua annualmente gli obiettivi e i risultati da perseguire nell'anno di riferimento;
  - b) il Segretario Generale, sulla base degli obiettivi e delle priorità contenuti nel bilancio di previsione, assegna obiettivi e risorse ai dirigenti;
  - c) ciascun Dirigente elabora un programma operativo dettagliato, articolato in fasi temporali, per il conseguimento degli obiettivi assegnatigli;
3. Nell'ambito del sistema di valutazione e del controllo di gestione, il programma annuale e i piani operativi sono revisionati periodicamente al fine di verificare costantemente il livello di avanzamento delle attività rispetto agli obiettivi, di verificarne la congruenza con le risorse disponibili e di effettuare i necessari adeguamenti. Il Segretario Generale sottopone alla Giunta le eventuali proposte di variazione ai documenti di bilancio.

### **Art. 33 - Controllo di gestione**

1. Il controllo di gestione è finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e la realizzazione dei programmi da parte dei dirigenti al fine

di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

2. Il controllo di gestione esercita la propria azione in esecuzione di un documento contenente le linee del controllo di gestione, predisposto dal Segretario Generale coadiuvato dal dirigente amministrativo.
3. Il documento relativo al controllo di gestione esplicita:
  - a) le unità organizzative, o i programmi e gli obiettivi, a livello dei quali misurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa (centri di costo o di responsabilità);
  - b) le modalità e la frequenza di rilevazione delle informazioni e dei costi;
  - c) i contenuti e la frequenza dei rapporti;
  - d) i parametri e gli indicatori con i quali rispettivamente attribuire costi non direttamente imputabili ai centri di costo individuati e misurare il grado di realizzazione dei programmi funzionali al raggiungimento degli obiettivi.
4. I rapporti elaborati nell'ambito del controllo di gestione sono trasmessi al Segretario Generale e ai Dirigenti. Sulla base di tale rapporto, il Segretario Generale invia alla Giunta una relazione sull'andamento dei processi gestionali.
5. Per l'esercizio del controllo di gestione può essere istituita una apposita unità organizzativa, collocata alle dirette dipendenze del Segretario Generale o di un dirigente, a seconda della scelta organizzativa ritenuta più opportuna. In fase di avvio tale struttura potrà avvalersi della consulenza di collaboratori esterni in possesso di specifica professionalità.

#### **Art. 34 – Controllo di regolarità amministrativa e contabile**

1. 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.
2. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è esercitato, per le parti di relativa competenza, dalle seguenti figure e strutture:
  - a) dal responsabile di Ragioneria, ai sensi del D.Lgs. n. 286/1999, per quanto attiene alla regolarità contabile e alla copertura finanziaria;
  - b) dal Segretario Generale e dai singoli dirigenti sulle deliberazioni e sulle determinazioni, per le specifiche attribuzioni loro conferite dal presente regolamento;
  - c) dal Collegio dei Revisori dei Conti nell'ambito dei compiti istituzionali demandati dalla legge;



3. Il controllo di regolarità amministrativa comporta l'apposizione, su una copia degli atti, di un "visto di conformità alle leggi, allo statuto e ai regolamenti", privo di rilevanza esterna. La non conformità dell'atto deve essere motivata citando la norma di legge, statuto o regolamento violata.
4. Il controllo di regolarità contabile si estrinseca mediante:
  - a) l'apposizione del parere di regolarità contabile sulle proposte di deliberazione che non siano mero atto di indirizzo e che comportino un impegno di spesa o una diminuzione di entrata;
  - b) l'apposizione del visto di regolarità contabile sulle determinazioni e sugli atti di diritto privato che comportano impegno di spesa, con gli effetti previsti dalla legge e nei modi e tempi previsti dal regolamento di contabilità.
5. L'organo o il soggetto competente possono approvare o adottare l'atto anche in presenza di una dichiarazione di non conformità alle leggi, allo statuto e ai regolamenti.

#### **Art. 35 – Valutazione delle prestazioni dirigenziali**

1. La valutazione dei dirigenti è finalizzata ad individuare i punti di forza e di debolezza delle prestazioni dei dirigenti, al fine di predisporre mirate azioni formative e di sviluppo organizzativo e di responsabilizzarne l'azione. Della valutazione si tiene conto ai fini della retribuzione di risultato, di cui costituisce il presupposto.
2. La valutazione ha per oggetto:
  - a) la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
  - b) le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione;
  - c) la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione, partecipandovi attivamente.
3. La valutazione si ispira ai seguenti principi:
  - a) preventiva comunicazione dei criteri e dei metodi di valutazione adottati;
  - b) conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;
  - c) comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;
  - d) collegamento tra risultati della valutazione ed azioni formative e di sviluppo;
  - e) valutazione finale a fine anno.
4. I criteri generali e la metodologia di valutazione sono definiti dalla Giunta sentito il Nucleo di Valutazione.
5. La valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti è di competenza del Segretario Generale e si svolge in coerenza con i principi generali previsti dal presente articolo,

tenuto conto anche della relazione del Nucleo di Valutazione, nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro.

6. La valutazione annuale delle prestazioni del Segretario Generale è di competenza della Giunta e si svolge, in coerenza con i principi generali previsti dal presente articolo, sulla base della relazione del Nucleo di Valutazione, nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro.

### **Art. 36 – Nucleo di Valutazione**

1. Il Nucleo di Valutazione, organismo autonomo nominato dalla Giunta camerale, esercita il controllo interno con le finalità stabilite dallo Statuto camerale.
2. Il Nucleo di Valutazione è composto da tre membri, di cui uno con funzioni di presidente, scelti tra esperti esterni all'Ente con specifica competenza ed esperienza, comprovata da curriculum, nelle materie di gestione e valutazione del personale, controllo di gestione e organizzazione della pubblica amministrazione.
3. Il Nucleo di Valutazione dura in carica tre anni e può essere rinnovato anche solo per una parte dei suoi componenti.
4. Il Nucleo di Valutazione svolge in particolare i seguenti compiti:
  - a) definisce i criteri di valutazione della gestione amministrativa dell'Ente nel suo complesso e collabora con la Giunta per la definizione dei criteri generali e della metodologia di valutazione della dirigenza;
  - b) analizza il funzionamento dell'Ente e di ciascuna Area che lo costituisce, eventualmente utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato;
  - c) redige la relazione annuale al Presidente e alla Giunta sull'andamento dell'attività. Tale relazione, prodotta di concerto con il Segretario Generale, ha carattere di sinteticità e consente agli organi di governo di esercitare la loro funzione di controllo;
  - d) fornisce alla Giunta elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, applicando i criteri stabiliti;
  - e) sviluppa attività di supporto al Consiglio e alla Giunta al fine di individuare, migliorare o correggere le linee di indirizzo dell'Ente;
  - f) redige relazioni su tematiche specifiche qualora richiesto dal Presidente o dalla Giunta;
  - g) può collaborare all'effettuazione di analisi della qualità dei servizi erogati e alla rilevazione del grado di soddisfacimento dell'utenza;

5. Il Nucleo di Valutazione si riunisce periodicamente, secondo cadenze dallo stesso stabilite, presso la sede camerale o presso altra sede. Alle riunioni del Nucleo di Valutazione può prendere parte il Segretario Generale.