



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
CORDENONESE

**VIRGINIA
FABBRI
TALIENTO**

REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE degli Uffici e dei Servizi

Rev.	Data	Descrizione
00	23/05/2023	Approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 11/2023

SEZIONE 1 – PRINCIPI GENERALI.....	4
Art.1 – Oggetto ed ambito di applicazione.....	4
Art.2 – Principi e finalità	4
Art.3 – Criteri generali di organizzazione	5
Art.4 – Principi per la gestione delle risorse umane e delle relazioni sindacali	6
Art.5 – Programmazione e pianificazione delle risorse umane.....	7
Art.6 – Tutela delle condizioni di lavoro	7
SEZIONE 2 – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA DISTRIBUZIONE DEL POTERE DECISIONALE.....	8
A) IL VERTICE STRATEGICO.....	8
Art.7 – Vertice di indirizzo: il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente.....	8
Art.8 - Vertice di gestione: il Direttore Generale.....	9
Art.9 - Vertice operativo: le Direzioni Operative	10
Art.10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato delle Direzioni Operative	11
Art.11 - Criteri per la definizione della Retribuzione di Posizione delle Direzioni Operative.....	12
B) LA STRUTTURA DIRETTIVA E OPERATIVA NELLA DIMENSIONE VERTICALE	12
Art.12 - Suddivisione della struttura e delle responsabilità	12
C) LA STRUTTURA OPERATIVA NELLA DIMENSIONE ORIZZONTALE	13
Art.13 - Articolazione della struttura	13
Art.14 - Direzione Operativa Amministrativa	13
Art.15 - Direzione Operativa Cure Sanitarie e Sociosanitarie.....	14
Art.16 - Responsabile Qualità e Accredimento Istituzionale	16
Art.17 - Il Coordinatore Unico – Responsabile del Governo Assistenziale.....	16
Art.18 - Servizi funzionali	17
Art.19 - Esternalizzazione dei servizi	17
Art.20 - Meccanismi di collegamento: Staff di Direzione e Team interfunzionali.....	17
D) ORGANI DI SUPPORTO	18
Art.21 - Collaborazioni esterne ad alto contenuto professionale	18
Art.22 - Organismo di valutazione	18
Art.23 - Modello organizzativo	19
E) I SISTEMI OPERATIVI	19
Art.24 - Funzione dei sistemi operativi.....	19
Art.25 - Valutazione e incentivazione	20
SEZIONE 3 – RISORSE UMANE	21
Art.26 - Competenza organizzativa e gestionale	21
Art.27 - Il personale	22



Art.28 - L'organizzazione del lavoro	22
Art.29 - Mobilità interna ed esterna.....	23
Art.30 - Distacco, comando e assegnazione temporanea	23
Art.31 - Part time	24
Art.32 - Disposizioni finali	24

SEZIONE 1 – PRINCIPI GENERALI

Art.1 – Oggetto ed ambito di applicazione

1. Il presente Regolamento definisce l'assetto direttivo e operativo della struttura organizzativa dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Cordenonese "Virginia Fabbri Taliento", d'ora in poi A.S.P., i metodi per la sua gestione, le funzioni e le attribuzioni delle unità organizzative, in conformità allo Statuto dell'Azienda, con gli indirizzi generali stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione e nel rispetto delle disposizioni di legge nazionali e regionali che regolano la materia.
2. Disciplina, in particolare, gli aspetti di gestione ed organizzazione dell'A.S.P., definisce le responsabilità attribuite a direttori d'area e responsabili di servizio, le modalità tecnico amministrative e di gestione dei servizi e degli aspetti che attengono all'operatività ed alla funzionalità delle strutture amministrative e sociosanitarie.
3. Potrà essere modificato o integrato con altri provvedimenti regolamentari, anche autonomi, della medesima natura, nonché da procedure aziendali operative e di dettaglio.

Art.2 – Principi e finalità

1. L'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'ASP, in coerenza con i principi del D.Lgs. 165/2001, della Legge Regionale 19/2003 e dello Statuto aziendale persegue le seguenti finalità:
 - a) Operare nel quadro della programmazione sociosanitaria in ambito regionale e territoriale in quanto l'A.S.P. fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa;
 - b) assicurare la più ampia trasparenza dell'azione amministrativa, semplificazione delle procedure, accesso ai documenti e partecipazione all'attività amministrativa;
 - c) assicurare la crescita della qualità dei servizi attraverso l'efficiente impiego delle risorse, l'ottimizzazione dei processi, il miglioramento della qualità e quantità delle prestazioni;
 - d) assicurare la partecipazione e l'assunzione di responsabilità attraverso un'organizzazione del lavoro che stimoli la partecipazione attiva di ciascun dipendente e lo responsabilizzi per il conseguimento dei risultati, secondo il diverso grado di qualificazione ed autonomia decisionale;
 - e) assicurare lo sviluppo di un sistema di relazioni fra le diverse strutture organizzative dell'ASP e centri di responsabilità/costo in modo da garantire il massimo di interazione delle attività espletate, nonché le relazioni fra le direzioni ed i e il perseguimento dell'efficienza organizzativa attraverso un organico sistema di circolazione delle informazioni costantemente aggiornato;
 - f) valorizzare le risorse umane dell'Azienda premiando il merito e promuovendo la crescita professionale;
 - g) garantire ampia flessibilità nell'organizzazione degli uffici, delle strutture e nella gestione delle risorse umane, anche mediante processi di riconversione professionale e di mobilità del personale, e del raggiungimento dei risultati predeterminati dagli organi con funzioni di indirizzo e controllo anche mediante la definizione di appositi indicatori e parametri;
 - h) definire ed indicare con chiarezza gli obiettivi il cui raggiungimento sarà valutato utilizzando un sistema di valutazione come momento strategico di gestione e motivazione delle risorse umane;

- i) prevedere un sistema di pianificazione e controllo che comprende elementi di controllo di gestione, del sistema della qualità, della soddisfazione dell'utenza, dell'efficienza e dell'economicità;
 - j) Favorire l'apporto ed il coinvolgimento delle rappresentanze collettive nel sistema delle relazioni sindacali e lo sviluppo delle relazioni interne con forme strutturate di partecipazione organizzativa.
2. L'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi è articolato secondo i principi della distinzione fra direzione politico/istituzionale, alla quale competono funzioni di indirizzo e controllo sul conseguimento degli obiettivi e direzione gestionale, alla quale fanno capo le competenze e le responsabilità gestionali;
 3. L'attività gestionale rientra nella competenza esclusiva del direttore generale e degli Incarichi di Elevata Qualificazione – Direttori di Area, che sono responsabili della direzione delle strutture a cui sono preposti, nonché della gestione economica, tecnica e amministrativa, mediante l'esercizio di autonomi poteri di spesa, dell'organizzazione ed amministrazione delle risorse umane, del razionale impiego di quelle strumentali e rispondono dei risultati conseguiti in base agli obiettivi e alle risorse loro assegnate.

Art.3 – Criteri generali di organizzazione

1. L'ordinamento si ispira a criteri di:
 - a) *efficacia*, valutabile attraverso il grado di realizzazione degli obiettivi predeterminati, ovvero attraverso il rapporto tra obiettivi e risultati e la capacità di soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;
 - b) *efficienza*, analizzata in relazione al corretto e razionale uso dei fattori produttivi (miglior rapporto tra prestazioni erogate e risorse impegnate);
 - c) *funzionalità ed economicità* di gestione;
 - d) *flessibilità* della struttura organizzativa sia sotto il profilo funzionale –in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza ed alle relative modificazioni dei sistemi di erogazione dei servizi così da garantire una risposta il più rapida possibile ai bisogni – sia sotto il profilo organico – in relazione all'impiego del personale, nel rispetto delle qualifiche di appartenenza e delle specifiche professionalità e, nell'ambito della normativa contrattuale, dando attuazione a processi di mobilità del personale, all'interno ed all'esterno dell'Azienda;
 - e) *equità*, ovvero insussistenza di discriminazioni nell'accesso ai servizi e durante lo svolgimento del lavoro;
 - f) *professionalità*, di valorizzazione e di responsabilizzazione del personale;
 - g) *rispondenza* alle funzioni di cui l'Azienda è titolare ed ai programmi del Consiglio di Amministrazione, con il costante controllo sulla gestione e sui risultati conseguiti;
 - h) *separazione e definizione delle responsabilità di indirizzo e di controllo e quelle di gestione*, assicurando la piena autonomia e responsabilità operativa e gestionale della dirigenza e dei relativi livelli di autonomia;
 - i) *integrazione e collaborazione attiva tra le varie unità organizzative* – articolate per funzioni omogenee – *attuando un sistema efficace di comunicazione interna*, attraverso la previsione di strumenti di coordinamento, stabili o sperimentali, per il conseguimento dei risultati relativi ai programmi approvati dai competenti organi, nel quadro di un'armonica collaborazione tesa al raggiungimento degli obiettivi individuati dal Consiglio di Amministrazione;

- j) *responsabilizzazione* al fine di stimolare la partecipazione attiva di ciascun dipendente, orientandone l'attività al conseguimento dei risultati, secondo il diverso grado di qualificazione e di autonomia decisionale;
- k) *armonizzazione* degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle altre amministrazioni pubbliche;
- l) *integrità* intesa, secondo la terminologia dell'OCSE, come applicazione di valori principi e norme di valenza positiva nell'attività quotidiana dell'Azienda;
- m) *semplificazione* e crescita dell'azienda attraverso la transizione al digitale e l'attuazione dei processi organizzativi necessari alla realizzazione di un'amministrazione digitale e fruibile;
- n) *trasparenza* dell'attività amministrativa intesa come accessibilità totale, delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Azienda allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Art.4 – Principi per la gestione delle risorse umane e delle relazioni sindacali

1. Nella gestione delle risorse umane l'Azienda:

- Garantisce la parità e le pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro e la parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla religione, dalle convinzioni personali, dalle differenti abilità, dall'età, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro;
- Cura la formazione, l'aggiornamento e la qualificazione del personale, adottando modalità organizzative che consentano, allo stesso tempo, di conciliare vita professionale e vita familiare;
- valorizza e migliora le capacità, lo spirito di iniziativa e l'impegno operativo di ciascun dipendente, allo scopo di utilizzarne le relative professionalità intrinseche;
- definisce e favorisce l'impiego di tecnologie volte a migliorare il livello di produttività e le capacità umane;
- si attiva per attuare una più ampia partecipazione degli operatori alla gestione dei programmi ed all'organizzazione del lavoro, razionalizzando le strutture interne e semplificando le procedure del sistema interno di comunicazione ed informazione;
- adotta un metodo di programmazione, a tutti i livelli operativi, basato sul lavoro di gruppo e finalizzato a realizzare la massima comunicabilità reciproca fra gli operatori per la complementarietà dei ruoli e delle funzioni;
- si attiva per favorire l'utilizzazione di locali ed attrezzature che, tutelando la sicurezza e l'igiene, garantiscano condizioni di lavoro agevoli;
- individua criteri di priorità nell'impiego flessibile del personale, per quanto compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro.

2. Il sistema delle relazioni sindacali ha carattere permanente, ed è improntato al riconoscimento dei distinti ruoli e responsabilità dell'Azienda e delle organizzazioni sindacali; mira a contemperare le esigenze di perseguimento degli obiettivi aziendali con l'interesse alla crescita professionale del personale, al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla sicurezza e alla salute dei lavoratori.

3. Il sistema si articola nei modelli definiti dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro ed a quella integrativa aziendale nel tempo vigenti. Conseguentemente l'Azienda riconosce come interlocutori le organizzazioni sindacali rappresentative secondo la disciplina del D.Lgs.vo 30.03.2001 n. 165 e ss. mm. ed ii. e della contrattazione collettiva nazionale di lavoro.

4. La delegazione trattante di parte pubblica è presieduta dal Direttore Generale, il quale –in relazione alle materie da trattare – può integrare detta delegazione con i Direttori di Area o altri dipendenti.

Art.5 – Programmazione e pianificazione delle risorse umane

1. La programmazione e la pianificazione della quantità e della qualità del personale dell’A.S.P. sono funzionali alle politiche e agli obiettivi che l’Azienda intende perseguire, e sono realizzate attraverso gli strumenti costituiti da:
 - il programma triennale del fabbisogno di personale;
 - la dotazione organica;
 - il piano annuale del personale.
2. Ogni anno, contestualmente alla predisposizione dei documenti di programmazione economico-finanziaria, il Direttore Generale aggiorna il programma triennale e annuale del fabbisogno di personale;
3. Gli strumenti di programmazione e pianificazione di cui al precedente comma possono essere rivisti e aggiornati nel corso dell’anno, in funzione di esigenze nuove e impreviste nel rispetto dei generali principi di efficienza, efficacia ed economicità;
4. Nell’ambito delle operazioni di formazione degli atti di programmazione economico-finanziaria, il Direttore Generale prende in esame l’assetto organizzativo, l’organico effettivo dell’Azienda e il quadro di assegnazione del personale Direzioni/Servizi/Unità operative, ne valuta l’adeguatezza in ragione dei programmi, delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, dei principi di corretta gestione ed organizzazione. A conclusione di tale esame presenta al Consiglio di Amministrazione proposte in relazione alla politica di assunzione, alla distribuzione della dotazione di organico tra le diverse strutture operative;
5. Per dotazione organica si intende la dotazione complessiva dei posti suddivisi unicamente secondo la classificazione contrattuale in vigore. L’appartenenza al profilo professionale individua esclusivamente il particolare tipo di professionalità e non ha rilevanza ai fini del posizionamento;
6. La dotazione organica rappresenta uno strumento gestionale di massima flessibilità dell’organizzazione e dell’impiego delle risorse umane.

Art.6 – Tutela delle condizioni di lavoro

1. L’A.S.P. promuove gli interventi necessari a garantire un ambiente di lavoro sicuro, sereno, favorevole alle relazioni interpersonali e fondato sui principi di solidarietà, cooperazione e rispetto.
2. Osteggia il *mobbing* inteso come forma di violenza morale o psichica in ambito lavorativo, attuata da dirigenti, funzionari o da altri dipendenti nei confronti di un lavoratore e caratterizzato dal ripetersi nel tempo di atti, atteggiamenti o comportamenti, in modo sistematico ed abituale, aventi connotazioni aggressive, denigratorie e vessatorie tali da comportare un degrado delle condizioni di lavoro e idonei a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore nell’ambito della unità operativa di appartenenza o, addirittura, tali da escluderlo dal contesto lavorativo di riferimento.

3. Ogni dipendente ha il dovere di collaborare con l'Amministrazione per promuovere e mantenere un ambiente di lavoro in cui sia rispettata la dignità di ognuno e siano favorite corrette relazioni interpersonali.

SEZIONE 2 – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA DISTRIBUZIONE DEL POTERE DECISIONALE

A) IL VERTICE STRATEGICO

Art.7 – Vertice di indirizzo: il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente

1. L'organo di indirizzo politico e amministrativo dell'A.S.P. è il Consiglio di Amministrazione: determina l'indirizzo politico-amministrativo dell'Azienda, definendone gli obiettivi ed i programmi di attività e di sviluppo, con l'adozione di atti fondamentali, di programmazione e di altre deliberazioni previste dal presente Statuto. Verifica, sia alla fine che in corso di esercizio, l'azione amministrativa e gestionale dell'Azienda, anche relativamente alla rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e di gestione agli indirizzi impartiti.
2. L'attività del Consiglio di Amministrazione è formalizzata tramite Deliberazioni assunte nel corso delle adunanze e compilate con l'assistenza del Direttore Generale che istruisce le proposte inserite nell'ordine del giorno, integrandole con le dovute motivazioni e riferimenti normativi.
3. Gli atti sopra riportati sono redatti in formato digitale e pubblicati all'Albo pretorio online.
4. Il Consiglio di Amministrazione adotta e cura la tenuta del "Libro delle adunanze e delle deliberazioni" – previsto dall'art. 15 comma 4 del regolamento di contabilità regionale adottato con D.P.REG 187/2021 – nel quale inserisce in ordine cronologico la verbalizzazione delle sedute e le deliberazioni assunte.
5. Il Consiglio di Amministrazione è presieduto dal Presidente che, come organo monocratico, ha la rappresentanza legale dell'Azienda, convoca il Consiglio stesso, esercita la superiore vigilanza sul buon andamento dell'Azienda e sull'esecuzione delle deliberazioni e può adottare in via d'urgenza le deliberazioni inerenti alle variazioni di bilancio e quelle relative agli adempimenti relativi all'individuazione e assegnazione al Direttore Generale delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare al fine del raggiungimento delle finalità perseguite. Vigila inoltre sul funzionamento degli uffici e dei servizi dell'Azienda in collaborazione con il Direttore Generale. Le sue funzioni si trasferiscono in capo al Vicepresidente – o in assenza al Consigliere più Anziano di età – nei casi previsti dallo Statuto aziendale.
6. Oltre alle funzioni e adempimenti elencati nell'articolo 6 della legge regionale 11 dicembre 2003 n. 19 il Consiglio è competente a deliberare su:
 - Elezione del Presidente e del Vice Presidente;
 - Nomina del Direttore Generale;
 - Definizione di obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
 - Individuazione e assegnazione al Direttore delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare al fine del raggiungimento delle finalità perseguite;
 - Approvazione dei Bilanci di Previsione, Consuntivi, Infrannuali;
 - Verifica dell'azione amministrativa e della gestione, nonché dei relativi risultati e adozione dei provvedimenti conseguenti;
 - Approvazione delle modifiche statutarie e dei regolamenti interni;
 - Individuazione di forme di collaborazione con altri enti, anche con la costituzione o la partecipazione a società o fondazioni;

- Dotazione organiche e relative variazioni;
- Alienazioni, acquisti, permuta di immobili nonché accettazione di lasciti e donazioni;
- Assunzione di mutui;
- Costituzione attiva e passiva in giudizio;
- Transazioni;
- Nomina, designazione e revoca di rappresentanti dell’Azienda presso Enti e Associazioni.

Art.8 - Vertice di gestione: il Direttore Generale

1. Il Direttore è nominato dal Consiglio di Amministrazione, fra persone in possesso di laurea e aventi specifica e documentata esperienza professionale e tecnica di almeno cinque anni, nonché approfondita conoscenza della gestione di enti o aziende socioassistenziali o sociosanitarie.
2. Il Direttore Generale è il responsabile della gestione dell’Azienda e della sua attività amministrativa, adotta in forma di “determinazione” i provvedimenti di gestione e di organizzazione delle risorse umane e strumentali disponibili e gli atti, compresi quelli che impegnano l’Azienda verso l’esterno, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, non attribuiti, in forza del Regolamento organizzativo, ai responsabili degli uffici e dei servizi.
3. Le determinazioni sono immediatamente eseguibili e, appena adottate, devono venire pubblicate all’albo pretorio dell’Azienda per non meno di sette giorni interi.
4. Partecipa alle sedute del Consiglio di Amministrazione con compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa oltreché come verbalizzante.
5. Il Direttore provvede ad attuare gli indirizzi e a raggiungere gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell’Azienda. In particolare il Direttore:
 - a) predispone la proposta di bilancio di previsione, di Piano Esecutivo di Gestione e di piano dettagliato degli obiettivi previsti dalle norme di contabilità, sulla base degli indirizzi del Consiglio; trasmette la proposta di bilancio di previsione all’organo di revisione contabile, con un anticipo di almeno 15 giorni dalla data stabilita per l’approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
 - b) predispone programmi organizzativi o di attuazione, relazioni o studi particolari;
 - c) organizza e dirige il personale, coerentemente con gli indirizzi funzionali stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;
 - d) verifica l’efficacia e l’efficienza dell’attività degli uffici e servizi riferendo, ove del caso, al Presidente;
 - e) riesamina almeno annualmente, sentiti i responsabili degli uffici e servizi, l’assetto organizzativo dell’Ente e la distribuzione dell’organico proponendo al Consiglio eventuali provvedimenti.
6. Il Direttore Generale è la figura dirigenziale di vertice, cui compete la responsabilità della gestione amministrativa, tecnica e finanziaria dell’Azienda. Le sue funzioni comprendono fra l’altro:
 - a) la presidenza delle commissioni di gara e di concorso;
 - b) la cura delle procedure d’appalto e di concorso;
 - c) la stipulazione dei contratti;
 - d) gli atti di gestione finanziaria, ivi compresa l’assunzione di impegni di spesa, nei limiti di bilancio e dei budget prefissati;

- e) gli atti di amministrazione ed in generale gestione del personale, con potere d'impiego, organizzazione, sovraordinazione, delega, sostituzione ed avocazione;
- f) l'emanazione di atti quali attestazioni, certificazioni, comunicazioni, diffide, verbali, autenticazioni, legalizzazioni ed ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza;
- g) lo studio e la relazione, anche su richiesta del Presidente, di proposte da sottoporre agli organi di indirizzo e di rappresentanza politico-istituzionale.
7. Il rapporto di lavoro del Direttore Generale è regolato da un contratto di diritto privato di durata determinata e comunque non superiore a quella del Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato. Il Direttore Generale mantiene le sue funzioni fino alla nomina del nuovo direttore e comunque non oltre quarantacinque giorni dall'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione.
8. Il trattamento economico è determinato dal Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina e dallo stesso può essere in seguito aggiornato.
9. Contemporaneamente alla decadenza del Direttore Generale, ovvero nei casi di temporanea vacanza del posto, il Consiglio di Amministrazione può disporre, in via provvisoria, per non oltre sessanta giorni e sino alla nomina del nuovo Direttore Generale, l'assegnazione delle funzioni direttive ad altro dipendente dell'Azienda; con apposito atto deliberativo sono determinate le indennità da corrispondere in via provvisoria al sostituto. Il mandato del sostituto cessa con l'assunzione dell'incarico da parte del nuovo Direttore Generale.

Art.9 - Vertice operativo: le Direzioni Operative

1. Il Direttore Generale in funzione della struttura operativa dell'A.S.P. Cordenonese "Virginia Fabbri Taliento", ai sensi dello Statuto, nonché del presente Regolamento e dei Contratti Nazionali e Decentrati di riferimento, può nominare dei Direttori Operativi a capo delle Direzioni Operative più sotto definite; la nomina a Direttore Operativo – con le procedure definite nei successivi commi – corrisponde all'individuazione di una Posizione Organizzativa le cui funzioni corrispondono a quanto attualmente previsto dall'art. 13 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018;
2. La funzione di Direttore Operativo richiede assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato ed assicura, con autonomia operativa e negli ambiti di propria competenza, l'ottimale gestione delle risorse assegnate per l'attuazione degli obiettivi e dei programmi, definiti dal CdA ed assegnati dal Direttore Generale; risponde della validità della prestazione e del raggiungimento degli obiettivi programmati, la cui verifica compete al Direttore Generale che ne risponde al Consiglio di Amministrazione in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione. Tra gli obblighi e le competenze rientrano:
- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum;
 - esclusa l'adozione di atti che impegnino l'Ente verso l'esterno, lo svolgimento dei compiti, che la legge, lo statuto o il presente regolamento, espressamente, non riservino ad altri organi, quali a titolo esemplificativo:

- atti di amministrazione e gestione del personale assegnato, con conseguente cura dell'affidamento dei compiti e verifica delle prestazioni e dei risultati;
 - le attestazioni, certificazioni, comunicazioni, autenticazioni, legalizzazioni ed ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza;
 - attività propositiva, di collaborazione e di supporto agli organi dell'Ente, in particolare per quanto concerne la predisposizione degli atti di natura programmatica.
3. Tali posizioni organizzative, in applicazione al CCNL in vigore, possono essere assegnate a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito in conformità all'art. 14 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2021;
 4. Gli incarichi di Direzione Operativa (Posizione Organizzativa) sono conferiti dal Direttore Generale per un periodo massimo non superiore a 3 anni, secondo criteri generali predeterminati, con atto scritto e motivato, e possono essere rinnovati con le medesime formalità;
 5. Per il conferimento degli incarichi il Direttore Generale tiene conto –rispetto alle funzioni ed attività da svolgere – della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale e dell'esperienza acquisiti dal personale della categoria D;
 6. Ai DD.OO. può essere attribuita dal Direttore Generale una dotazione di mezzi finanziari. Trattasi in ogni caso d'attribuzione avente rilevanza meramente interna e tale da implicare unicamente assunzione di responsabilità nei confronti del Direttore Generale medesimo, che, quale unico assegnatario del budget annuale, risponderà dell'utilizzo complessivo di questo al Consiglio di Amministrazione;
 7. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale; I risultati delle attività svolte dai Direttori Operativi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale.
 8. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018; prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, devono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al precedente comma 4. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018 da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

Art.10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato delle Direzioni Operative

1. Il trattamento economico accessorio del personale incaricato di Direzione Operativa, in analogia all'art. 15 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018, è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario. Ai titolari di Direzione Operativa, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati ulteriori trattamenti accessori solo se espressamente previsti dalla legge;
2. L'importo della retribuzione di posizione varia tra un importo minimo ed un importo massimo, definiti dal CCNL di riferimento, in base alla graduazione di ciascuna posizione organizzativa – come definita nel successivo articolo 10 – calcolata con criteri predeterminati, che tengono

conto della complessità nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna Direzione;

3. Qualora ne ricorrano i presupposti e le motivazioni, pur nell'ambito del triennio massimo di nomina periodica della Direzione Operativa, la retribuzione di posizione può essere annualmente rideterminata;
4. Il fondo della retribuzione di risultato è finanziato con una quota calcolata sul totale delle retribuzioni di posizione attribuite e definita in sede di confronto con le parti sindacali;
5. Ai sensi dell'articolo 67 comma 1 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018, le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle Direzioni Operative sono corrisposte a carico del Bilancio dell'Azienda;
6. Qualora ad un dipendente già titolare di posizione organizzativa (Direzione Operativa) venga attribuito ad interim incarico relativo ad altra posizione organizzativa, per la durata dello stesso, al lavoratore, nell'ambito della retribuzione di risultato, è attribuito un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim in funzione della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.

Art.11 - Criteri per la definizione della Retribuzione di Posizione delle Direzioni Operative

1. La gradazione annuale della retribuzione di posizione delle DD.OO. deriva dall'applicazione dei criteri generali confrontati in sede di contrattazione sindacale ed adottati con Determinazione del Direttore Generale di volta in volta vigente.

B) LA STRUTTURA DIRETTIVA E OPERATIVA NELLA DIMENSIONE VERTICALE

Art.12 - Suddivisione della struttura e delle responsabilità

1. La struttura direttiva si articola nella Direzione Generale e nelle Direzioni Operative Amministrativa e delle Cure Sanitarie e Socio – assistenziali; quest'ultima si articola in differenti Unità Operative, così come analiticamente descritto nell'organigramma;
2. La Direzione Generale rappresenta il vertice della struttura ed è composta dal Direttore Generale coadiuvato nell'operatività dalle due Direzioni Operative sopra indicate. La Direzione Generale risponde dell'operato al Presidente del Consiglio di Amministrazione ed al Consiglio di Amministrazione stesso;
3. La Direzione Operativa – al di sotto della Direzione Generale – costituisce la struttura funzionale di massima dimensione e gestisce un insieme integrato ed omogeneo di interventi. È suddivisa a sua volta in Unità Operative cui la Direzione garantisce unitarietà di programmazione, organizzazione e controllo gestionale in relazione all'omogeneità di competenze ed ai relativi ambiti di attività individuati. Può gestire la propria operatività in modo autonomo ed elaborare programmi di attività e piani di lavoro.
4. A capo della Direzione Operativa – che risponde dell'operato al Direttore Generale – è preposta una Posizione Organizzativa (Direttore Operativo) come definita al precedente articolo 8;
5. L'Unità Operativa è l'unità organizzativa di minima dimensione e rappresenta l'aggregato di base dell'organizzazione. Le Unità Operative sono individuate all'interno dell'organizzazione secondo criteri di razionale suddivisione dei compiti e di flessibilità. Hanno autonomia operativa limitata da precise direttive rivolte allo svolgimento di specifiche attività aventi carattere di continuità e gestiscono l'intervento in specifici ambiti garantendone la relativa esecuzione;
6. L'Unità Operativa risponde dell'operato al Direttore Operativo preposto.

C) LA STRUTTURA OPERATIVA NELLA DIMENSIONE ORIZZONTALE

Art.13 - Articolazione della struttura

1. Nella sua dimensione orizzontale, orientata al raggiungimento del risultato, la struttura si può articolare in Servizi che rappresentano l'insieme delle attività volte a soddisfare necessità omogenee dei clienti interni (ospiti, dipendenti) o esterni (familiari, pubblico, clienti, fornitori), raggruppate in senso organizzativo con lo scopo di fornire risposta alla specifica necessità.
2. La Direzione Generale – rappresentata dal Direttore Generale di cui all'art. 18 dello Statuto dell'A.S.P. attualmente vigente – è l'unità di regia che attua, direttamente o attraverso delega e supporto delle Direzioni Operative della struttura, tutta l'attività dell'Azienda, coordina tutte le unità dipendenti e produce materialmente tutti gli atti e i provvedimenti del Direttore Generale e si occupa della segreteria del Presidente;
3. Il Direttore Generale può assegnare la responsabilità di specifici servizi e/o sistemi operativi a Direttori Operativi operanti in struttura e può delegare agli stessi sue specifiche funzioni nei periodi di assenza o impedimento;
4. In relazione agli indirizzi assegnati dal Consiglio di Amministrazione, la Direzione Generale coadiuvata dalle Direzioni Operative, supporta e stimola il potenziamento e l'efficacia dei Servizi di volta in volta maggiormente interessati dalla realizzazione degli obiettivi e strategie aziendali;
5. I Servizi possono non avere una relazione definibile a priori con le Unità Operative della dimensione verticale: possono corrispondere ad un'Unità Operativa, a più Unità Operative raggruppate – anche appartenenti a Direzioni diverse – a particolari attività di una Direzione Operativa, o del vertice strategico, a insiemi di attività che si svolgono all'interno di unità organizzative differenti;
6. La creazione di nuovi Servizi, la separazione di Servizi esistenti, l'unificazione di Servizi, è disposta con atto di gestione del Direttore Generale facendo preciso riferimento all'obiettivo da raggiungere ed evidenziando la rispondenza dello stesso agli indirizzi impartiti dal Consiglio di Amministrazione;
7. All'atto dell'approvazione del presente Regolamento i Servizi corrispondono alle Unità Operative descritte all'interno dei successivi articoli riferiti alle Direzioni Operative.

Art.14 - Direzione Operativa Amministrativa

1. La Direzione Operativa Amministrativa, per le competenze assegnate, risulta essere la Direzione di primo supporto della Direzione Generale. Al Direttore della D.O. Amministrativa possono essere delegate – con atto scritto e motivato – specifiche funzioni da parte del Direttore Generale nonché, in assenza di quest'ultimo, funge da suo sostituto in procedure interne che non impegnano l'Azienda verso l'esterno; il Direttore della D.O., si avvale del supporto di un Istruttore Amministrativo, livello C a tempo pieno, dal quale dipende gerarchicamente.
2. Si occupa del supporto alla Direzione Generale (Segreteria di Direzione e Protocollo) nella gestione di tutta la corrispondenza in entrata ed in uscita dell'A.S.P. Cordenonese. Collabora nella redazione, adozione e pubblicazione delle Determinazioni Dirigenziali di competenza del Direttore Generale. Collabora con il Direttore Generale ed il Presidente del Consiglio di Amministrazione nella convocazione e gestione delle sedute del Consiglio di Amministrazione (creazione O.d.G. preparazione documentazione per la seduta, adozione e pubblicazione delle deliberazioni ecc.).
3. Sono altresì in capo alla D.O. Amministrativa le competenze relative alla transizione al digitale, alla gestione del sistema informativo dell'Azienda (sito web istituzionale), alla gestione e

conservazione documentale e dei flussi di informazioni, alla gestione e applicazione delle norme in materia di privacy.

4. Per quanto attiene la Gestione del Personale dipendente dell’A.S.P. Cordenonese, si occupa di tutto quanto attiene alla gestione giuridica ed economica dall’assunzione (programmazione assunzionale, bandi di concorso, bandi di mobilità ecc.) allo svolgimento della carriera lavorativa (timbrature, gestione assenze e presenze, indennità e trattamenti accessori, stipendi, denunce di legge, contrattazione integrativa, progressioni, promozioni, procedimenti disciplinari, ecc.) alla cessazione (pratiche di pensione, trattamenti di mobilità dimissioni ecc.). Elabora i prospetti annuali inerenti alla parte economica del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo per il personale dipendente. Si occupa, quale obbligo istituzionale, dell’imputazione dei dati di rilevazione del “Conto annuale” sul sistema informativo SICO.
5. Si occupa inoltre della gestione contabile (Bilancio) e patrimoniale (inventario e stato patrimoniale) dell’Azienda; predispone il Budget Annuale e Pluriennale di Previsione ed il Bilancio consuntivo, e tutta la documentazione relativa, occupandosi della sua gestione sia dal punto di vista dei ricavi/attività che dei costi/passività, monitorandone gli andamenti e redigendo tutta la documentazione contabile prevista dalla normativa di riferimento.
6. Produce report, analisi e studi a supporto delle valutazioni gestionali del Direttore Generale e del Consiglio di Amministrazione e funge da supporto contabile-amministrativo per gli stessi.
7. Si occupa della gestione minuta delle spese dell’Azienda (Economato Aziendale).
8. Gestisce le attività connesse alla gestione amministrativa dell’ospite, in particolare l’emissione delle rette di degenza della Residenza per Anziani e di frequenza del Centro Diurno, oltre ai debiti informativi dell’A.S.P. nei confronti dell’Azienda Sanitaria Friuli Occidentale e della Regione.
9. Supervisiona le attività di mantenimento del patrimonio strutturale e tecnico della struttura e procede – nel rispetto delle diverse normative di riferimento – agli approvvigionamenti necessari all’attività ordinaria nonché agli acquisti di attrezzature tecniche e tecnologiche.
10. Programma le manutenzioni non esternalizzate – sia ordinarie che straordinarie – alla struttura al fine di mantenerla efficiente e sicura, in costante collaborazione con l’RSPP e l’ASPP aziendali. In tale ambito si occupa altresì di reperire i fondi straordinari necessari per il tramite di bandi e domande di contributo.

Art.15 - Direzione Operativa Cure Sanitarie e Sociosanitarie

1. La Direzione Operativa Cure Sanitarie e Sociosanitarie rappresenta il vertice di responsabilità e coordinamento dei servizi dell’A.S.P. Cordenonese, gestiti direttamente e/o esternalizzati. È responsabile di tutto il sistema di erogazione dei servizi alla persona, coordina il lavoro di rete ed i rapporti, anche esterni, con gli attori sociali e sociosanitari del territorio. Risponde degli obiettivi attesi e promuove l’innovazione organizzativa e di servizio in linea con i bisogni emergenti del sistema di welfare. Al Direttore Operativo Cure Sanitarie e Sociosanitarie sono funzionalmente attribuiti n.3 dipendenti dell’A.S.P. Cordenonese “Virginia Fabbri Taliento”:
 - Responsabile qualità ed accreditamento: livello D, tempo pieno;
 - Operatore Socio sanitario (O.S.S.): livello C, tempo pieno;
 - Ausiliario addetto al servizio lavanderia – guardaroba: livello B, tempo pieno.
2. In particolare, la D.O. Cure Sanitarie e Sociosanitarie si occupa di verificare e monitorare il rispetto dei requisiti, dei criteri e delle evidenze minimi strutturali, tecnologici e organizzativi per la realizzazione e per l’esercizio di servizi semiresidenziali e residenziali per anziani, emanato con decreto del Presidente della Regione 13 luglio 2015, n. 144 e ss.mm.ii., gestendo

altresì i procedimenti per il rilascio e/o il rinnovo delle autorizzazioni da parte delle autorità competenti.

3. Assume il ruolo di Direttore dell'esecuzione del contratto, disciplinato dal D.M. n.49/2018 per quanto concerne l'esternalizzazione dei servizi di Ristorazione, Infermieristico, Fisioterapico, Assistenziale, di pulizie e sanificazione, Educativo, Reception, tecnico manutentivo, lavanolo, parrucchiere/estetista. Durante tutta la fase esecutiva dei sopra richiamati contratti, svolge attività di controllo volta ad indagare la regolare esecuzione nei tempi prestabiliti ed il rispetto delle prescrizioni contenute nei documenti contrattuali. A titolo esemplificativo, tale controllo potrebbe valutare, secondo parametri oggettivi, i seguenti profili: qualità del servizio o della fornitura, soddisfazione del cliente o dell'utente finale, rispetto da parte dell'esecutore degli impegni progettuali, etc. Gli spettano inoltre: la verifica del rispetto degli obblighi dell'esecutore e del subappaltatore, la gestione di contestazioni, riserve e sinistri, la proposta al RUP di modifiche e varianti nel corso dell'esecuzione.
4. Collabora con la Direzione Generale per la redazione ed aggiornamento della Carta dei Diritti e dei Servizi e del Regolamento di funzionamento della Residenza per Anziani e del Centro Diurno, monitorandone l'effettiva applicazione. Unitamente al Responsabile della qualità e dell'accreditamento, promuove, elabora ed effettua report di analisi in merito alla rilevazione della qualità percepita dei servizi da parte di ospiti e familiari, comunicandone i risultati alle parti interessate interne ed esterne.
5. Si occupa della prima presa in carico degli utenti della Residenza per Anziani, attraverso modalità di accoglienza che tengano in considerazione la gestione dell'impatto emotivo dell'utente e dei familiari al momento dell'ingresso. Garantisce la continuità assistenziale degli utenti (appropriatezza dei trasferimenti dal domicilio, strutture di continuità assistenziale, all'interno della Residenza, di eventuali dimissioni degli utenti). Monitora la definizione, l'attuazione, la valutazione e la riformulazione periodica del Piano di assistenza individuale (PAI), presiedendo agli incontri periodici con i caregiver per la condivisione dello stato di attuazione dello stesso. Supervisiona il trasferimento delle informazioni rilevanti attraverso l'utilizzo dell'applicativo Insoft.
6. Coordina il Responsabile della qualità e dell'accreditamento per la gestione del procedimento di accreditamento del Servizio Residenziale e del Servizio Semiresidenziale di cui alla Delibera di Giunta Regionale n.1156/2022, con responsabilità di redigere il piano triennale per il miglioramento della qualità, che individua l'ordine di priorità dei processi da monitorare e delle attività di miglioramento da implementare e specifica obiettivi, responsabilità, risorse, tempi ed indicatori di verifica.
7. Mette in atto attività periodiche di monitoraggio e valutazione finalizzata a migliorare il livello di motivazione e benessere del personale e del clima organizzativo, favorire l'adesione ai cambiamenti organizzativi e prevenire fenomeni di burn out del personale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti volti a misurare la soddisfazione, raccogliere segnalazioni/suggerimenti, facilitare momenti strutturati di analisi e confronto sulle criticità.
8. Supporta i familiari nel procedimento per la nomina dell'amministratore di sostegno ai sensi degli artt.404 e 407 del C.C., approntando per quanto di competenza la documentazione utile al ricorso da depositarsi presso il Tribunale (ufficio del Giudice Tutelare) del luogo di residenza o domicilio del potenziale destinatario della misura.
9. È responsabile dei procedimenti di attivazione dei tirocini formativi per il conseguimento di qualifiche professionali (esempio: O.S.S.), diplomi universitari (esempio: educatore professionale), diplomi di master universitari (esempio: coordinamento professioni sanitarie, psicoterapia) e di tirocini inclusivi di cui al Capo IV del D.P.Reg. 19/03/2018 n.57/Pres.

10. Si avvale del Responsabile della qualità e dell'accreditamento quale Responsabile del Servizio Semiresidenziale per la gestione ed il coordinamento del Centro Diurno stesso e per le procedure di prima accoglienza degli utenti.
11. Gestisce e coordina il servizio di guardaroba interno alla Residenza per anziani, dalla registrazione dei capi personali attraverso sistema di etichettatura informatizzato, alla pulitura, stiratura ed eventuale rammendo degli stessi, oltre che dell'implementazione nel tempo da parte dei familiari. Supervisiona il servizio esternalizzato di lavanolo della biancheria piana.

Art.16 - Responsabile Qualità e Accreditamento Istituzionale

1. L'A.S.P. Cordenonese "Virginia Fabbri Taliento" ha istituito la figura di Responsabile della Qualità, con potere di attivare programmi di miglioramento della qualità aziendale, tra i quali il Piano della Qualità, documento programmatico triennale previsto dal Regolamento regionale per il rilascio dell'accreditamento istituzionale delle strutture residenziali e semiresidenziali per anziani non autosufficienti, in attuazione dell'art.64 della legge regionale 12.12.2019, n.22;
2. È responsabile del percorso di Accreditamento Istituzionale, di cui alla succitata normativa regionale e monitora la corretta applicazione e corrispondenza dei servizi al Piano delle Emergenze Epidemiche dell'A.S.P. Cordenonese;
3. Ha compiti di Risk Management: sulla base del contesto e in funzione degli obiettivi che l'organizzazione si è prefissata elabora l'analisi di rischi ed opportunità, supportata dalle informazioni derivanti da audit clinici, analisi di potenziali cluster, eventi avversi o eventi sentinella verificatisi nella struttura. L'obiettivo è quello di avere a disposizione una mappatura dei rischi e delle opportunità ordinata per livello di priorità che supporti le scelte degli interventi da realizzare ed un livello di soglia di intervento, sotto il quale si ritiene accettabile il grado di rischio connesso e non si ritiene opportuno intervenire. Il programma di interventi così elaborato, con una visione almeno triennale ed un aggiornamento annuale, comprende altresì un sistema di indicatori di prestazione per misurarne sia lo stato d'avanzamento che il grado di efficacia dell'azione adottata rispetto all'obiettivo di riduzione del rischio o di miglioramento (il monitoraggio di tali indicatori avviene con una periodicità trimestrale).
4. È Responsabile del servizio Centro Diurno per anziani non autosufficienti aziendale, rappresentando, ai sensi del DPR 144/2015 il centro di responsabilità della gestione amministrativa, organizzativa, tecnica e finanziaria. Possiede esperienza almeno triennale nel coordinamento organizzativo e gestionale di servizi e strutture socioassistenziali e socioassistenziali.
5. È Responsabile di tutti i programmi e percorsi di trattamento delle demenze accolte sia in ambito residenziale che semiresidenziale, con compiti di supervisione, verifica e monitoraggio anche dei servizi esternalizzati;
6. È responsabile dei piani di sviluppo istituzionali inerenti all'Alzheimer e alle patologie dementigene, supportando fattivamente la Direzione Generale e il Direttore Operativo Cure sanitarie e socioassistenziali.

Art.17 - Il Coordinatore Unico – Responsabile del Governo Assistenziale

1. Nell'ambito dell'esternalizzazione dei servizi Sanitari, Socio-Sanitari, Assistenziali ed Alberghieri il Coordinatore Unico – Garante del Governo Assistenziale, è funzionalmente dipendente dalla società esterna e svolge la propria attività in stretto raccordo con il Direttore Generale dell'A.S.P. e le Direzioni Operative, coordinandosi con le stesse per le rispettive competenze;
2. Svolge le funzioni di Responsabile del Governo Assistenziale ai sensi del D.P.Reg 144/2015;

3. È responsabile del coordinamento e del collegamento con l'Azienda Sanitaria Friuli Occidentale e con gli altri servizi sanitari territoriali, al fine di garantire la costante e reciproca comunicazione e favorire la continuità assistenziale;
4. Supervisiona e organizza il lavoro del personale esternalizzato, ha la responsabilità della gestione operativa dell'appalto, della corretta applicazione dei Piani di Attività e realizzazione dell'offerta progettuale.

Art.18 - Servizi funzionali

1. Per servizio si intende l'articolazione organizzativa per la quale è prevista una diretta responsabilità di risorse umane, tecniche ed economiche;
2. Il Servizio rappresenta l'organo di livello intermedio, o di massimo livello se non è inserito all'interno di aree direzionali, in cui è articolata la struttura dell'Azienda;
3. Il Servizio assume compiti specialistici organizzati per la gestione di un insieme ampio e omogeneo di processi amministrativo-produttivi; è caratterizzato da elevata responsabilità di prodotto e di risultato;
4. Al Servizio è normalmente preposto un Referente di servizio con adeguati requisiti professionali tecnico - organizzativi.

Art.19 - Esternalizzazione dei servizi

1. Sulla base del risultato di apposite istruttorie comparative di scelta rispondenti all'esclusivo interesse dell'Azienda, messe a punto dalla Direzione Generale, può risultare efficace non gestire in maniera diretta alcuni Servizi o alcune attività ed obiettivi facenti parte di un servizio;
2. I servizi saranno affidati a fornitori esterni sulla base di procedure ad evidenza pubblica, nel rispetto delle normative di volta in volta vigenti e saranno regolati in maniera precisa da capitolati speciali che, insieme al contratto che si andrà a stipulare una volta determinato il contraente, dovranno esprimere una vera e propria progettazione del servizio, esplicitandone le regole per lo svolgimento, i corrispettivi economici e tutte le modalità attraverso le quali l'Azienda vigila sul raggiungimento degli obiettivi prefissati e interagisce con il fornitore;
3. Ai sensi del vigente Statuto, l'Azienda può inoltre:
 - a) collaborare ed operare con altre aziende, nonché con enti pubblici e privati, con le forme e modalità previste dalla legislazione statale e regionale in materia di ordinamento degli Enti Locali, allo scopo di attuare e/o gestire uno o più servizi. A tale scopo potranno anche venire stipulate convenzioni, approvati accordi di programma o conclusi accordi ex articolo 15 legge 7 agosto 1990 n. 241;
 - b) partecipare o costituire società od istituire fondazioni di diritto privato o istituire aziende speciali di cui agli articoli 113, 113 bis e 114 del decreto legislativo 18 agosto 2000 n. 267 al fine di conseguire i fini istituzionali nonché per provvedere alla gestione e alla manutenzione del proprio patrimonio.

Art.20 - Meccanismi di collegamento: Staff di Direzione e Team interfunzionali

1. E' istituito lo Staff di Direzione, come strumento di gestione operativa intersettoriale dell'azienda; alle riunioni dello Staff di Direzione, presiedute dal Direttore Generale partecipano i Direttori e Responsabili di Servizio;
2. Lo Staff di Direzione si riunisce normalmente con cadenza periodica legata alle contingenze in essere oltre che alla necessità di programmare e pianificare le necessità organizzative aziendali, previa convocazione, anche verbale, del Direttore Generale, il quale formula l'ordine del giorno;

3. I Dirigenti e Responsabili hanno l'obbligo di presenziare alle riunioni, salvo giustificato impedimento, ed hanno facoltà di chiedere l'iscrizione all'ordine del giorno di argomenti ritenuti d'interesse generale o trasversale.
4. Gli obiettivi aziendali generali, in particolare per quei servizi che afferiscono ad Aree diverse, sono efficacemente conseguiti anche grazie all'azione di meccanismi di collegamento occasionali o stabili, che vanno dalla costituzione di *team* interfunzionali alla nomina di responsabili integratori. I *team* interfunzionali sono rappresentati da riunioni, comitati e gruppi di lavoro;
5. Le riunioni di coordinamento aziendale coinvolgono i responsabili delle Direzioni, delle Unità Operative, dei Servizi (anche esterni) e sono strutturate di norma a cadenza settimanale. Tutte le Direzioni, servizi e Unità Operative programmano in autonomia riunioni periodiche interne;
6. I comitati sono nominati per esaminare, da un punto di vista professionale ed esperto, aspetti o problematiche del servizio che si ripetono con costanza nel tempo e sono composti da persone che posseggono comprovata esperienza dell'aspetto e della problematica che si va a trattare, interni o esterni al Servizio e all'Azienda;
7. I gruppi di lavoro sono mirati a risolvere o a presentare una soluzione per un problema di breve periodo del servizio con modalità condivise oppure a sviluppare un nuovo piano o programma che interessa il servizio;
8. Comitati e gruppi di lavoro possono anche interessare una pluralità di servizi e in ogni caso sono nominati dal Direttore Generale, salvo quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale e/o Integrativo.

D) ORGANI DI SUPPORTO

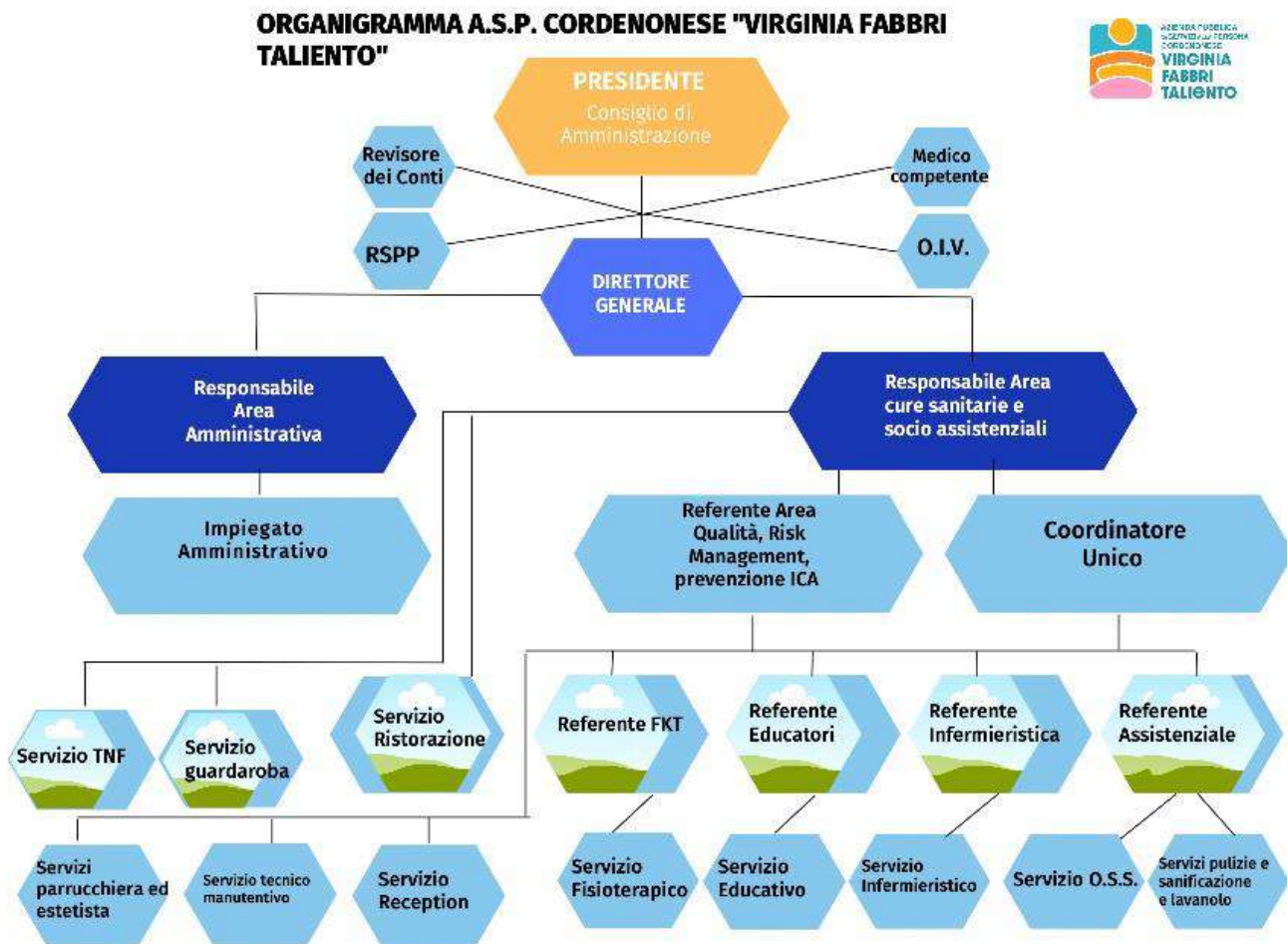
Art.21 - Collaborazioni esterne ad alto contenuto professionale

1. Per il perseguimento di specifici obiettivi predeterminati, l'Azienda può attivare consulenze professionali esterne al fine di fronteggiare esigenze rispetto alle quali ha preliminarmente accertato l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno, conferendo incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, a soggetti laureati e/o di comprovata esperienza e professionalità scelti sulla base di curricula culturali e/o professionali e in conformità alle norme legislative di volta in volta vigenti in materia;
2. La disciplina del conferimento degli incarichi esterni sarà oggetto di specifica regolamentazione.

Art.22 - Organismo di valutazione

1. L'A.S.P., così come disciplinato dall'art.168 della L.R.6 del 14.05.2021 che introduce l'art.14 ter alla L.R.19/2003, si dota di un Organismo di Valutazione, selezionato con procedura ad evidenza pubblica e nominato dal Consiglio d'Amministrazione, cui sono attribuite funzioni di verifica e controllo collegate agli atti con i quali il Consiglio stesso adotta gli obiettivi per il Direttore Generale, e le programmazioni collegate alla trasparenza dell'attività amministrativa e alla lotta alla corruzione;
2. L'Organismo gode di autonomia nello stabilire le modalità con le quali effettuare le valutazioni, privilegiando quelle che si esplicano mediante la verifica sul campo e il contatto con il personale valutato.

Art.23 - Modello organizzativo



E) I SISTEMI OPERATIVI

Art.24 - Funzione dei sistemi operativi

1. I sistemi operativi sono regole e principi che rendono operativa la struttura organizzativa, indirizzandole diverse unità verso gli obiettivi aziendali e conferendo dinamicità alla struttura medesima nell'attuazione delle strategie;
2. I sistemi operativi attivati all'interno dell'Azienda hanno la funzione di valorizzare le potenzialità di coordinamento e controllo in aggiunta a quelle offerte dalla pianificazione della struttura organizzativa di base e sono:
 - il sistema di formazione addestramento e selezione delle risorse umane;
 - il sistema di valutazione del personale e il sistema incentivante;
 - il sistema di pianificazione e controllo;
 - il sistema informativo e di comunicazione.
3. La pianificazione dei sistemi operativi aziendali assume particolare rilevanza anche ai fini dell'attuazione del P.I.A.O., poiché l'efficacia di ciascuno dei sistemi operativi individuati nel comma precedente contribuisce a fare in modo che le attività di riferimento di ciascun sistema – e in ultima analisi le attività complessive prodotte dall'Azienda – siano ispirate ad una cultura di integrità e di repressione di comportamenti collegati alla corruzione.

Art.25 - Valutazione e incentivazione

1. L'Azienda promuove una cultura condivisa della misurazione dei risultati e della valutazione in un'ottica di valorizzazione delle professionalità, di sviluppo delle competenze, di corresponsabilità della direzione sugli obiettivi e di trasparenza;
2. A tal fine l'Azienda implementa un sistema di valutazione delle prestazioni e del raggiungimento degli obiettivi, finalizzato ad assicurare il costante controllo dei risultati e a costituire strumento per la riconoscibilità e l'apprezzabilità del contributo allo sviluppo del singolo dipendente o del singolo servizio, incoraggiando il merito tramite l'applicazione del sistema stesso alla quantificazione delle retribuzioni variabili collegate alla produttività nonché al riconoscimento di eventuali progressioni di carriera;
3. Il sistema di valutazione è attuato dal Direttore Generale quale strumento unico, coerente e costituito da elementi che valutano i diversi aspetti delle prestazioni lavorative dei dipendenti.
4. I sistemi di valutazione attualmente applicati presso l'A.S.P. Cordenonese sono:
 - **SISTEMA DI FORMAZIONE ADDESTRAMENTO E SELEZIONE DELLE RISORSE UMANE:** nel rispetto della normativa pubblica vigente in tema di assunzioni, l'A.S.P. ha elaborato una procedura specifica che disciplina il percorso di inserimento, affiancamento e valutazione del personale neo-assunto, alla quale si rimanda. Annualmente viene redatto, unitamente alle ditte esternalizzate, un Piano di formazione del personale, intesa in un'ottica strategica di sviluppo e crescita delle competenze, atta a migliorare il livello di motivazione del personale, il clima aziendale, l'efficienza e la produttività dell'organizzazione;
 - **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE AI FINI DELLA PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE E DELLE PROGRESSIONI ORIZZONTALI DI CARRIERA:** è rivolto al personale non dirigente o titolare di posizione organizzativa e, ai sensi del CCNL Funzioni Locali vigente, è oggetto di contrattazione con le parti sindacali. Si rimanda pertanto agli accordi decentrati di volta in volta vigenti per l'esplicazione di tale sistema di valutazione.
 - **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:** I criteri generali del sistema di valutazione delle Posizioni Organizzative sono oggetto di confronto con le parti sindacali e sono poi adottati con specifico Regolamento già in vigore, al quale si rimanda. Il sistema di valutazione, le sue applicazioni, le sue eventuali estensioni ad attività dell'Azienda non collegate all'apporto del personale sono organizzati ed amministrati dalla Direzione Generale.
 - **SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO:** La Direzione Generale assicura le condizioni di efficienza, efficacia, qualità e competitività per raggiungere gli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione attivando il meccanismo operativo del sistema di pianificazione e controllo; La pianificazione e la rendicontazione economica si basano su un sistema tendente a garantire l'efficacia delle azioni – in termini di sapiente utilizzo delle risorse in relazione agli obiettivi – di efficienza – in termini di ottimale allocazione delle risorse nei diversi processi – di qualità – in termini di soddisfazione dell'utente – e di costante miglioramento dei processi e delle relazioni interne. La rendicontazione contabile e il relativo controllo sono trattati a livello del Regolamento di Contabilità; L'Azienda, in ottemperanza alle disposizioni regionali di settore ha implementato un sistema di controllo di gestione basato sulla declinazione delle singole attività effettuate nei diversi livelli della struttura, opportunamente correlate a centri di costo; La Direzione Generale promuove l'utilizzo di sistemi di controllo su singole attività, processi o contratti e coadiuva le Direzioni Operative per lo sviluppo e l'implementazione di tali sistemi, in particolare al fine di garantire efficacemente la pianificazione triennale della prevenzione della corruzione.

- **SISTEMA INFORMATIVO E DI COMUNICAZIONE:** L'organizzazione aziendale persegue il costante obiettivo di implementare in maniera sistematica le attività che si devono svolgere per la gestione delle informazioni, organizzando le modalità attraverso le quali tali attività devono essere condotte, gli strumenti tecnologici con cui svolgerle e la sicurezza dei medesimi; Il sistema informativo è organizzato con il fine di raccogliere, conservare, archiviare ed elaborare i dati, trasformandoli in informazioni da distribuire agli organi aziendali utilizzatori, agli utenti e ai cittadini in base ai principi dettati dal Programma della trasparenza e con gli accorgimenti previsti dalle normative per garantire la riservatezza dei dati medesimi; Il sistema informativo si avvale per la maggior parte di tecnologie informatiche e si ispira alle direttive governative che stimolano l'informatizzazione delle pubbliche amministrazioni. Lo sviluppo dell'informatizzazione dei processi è governato dalla Direzione Generale nella persona del Responsabile per la transizione al digitale. Il sistema informativo è amministrato direttamente dalla Direzione Generale nella persona del Responsabile del sistema informativo; Le informazioni elaborate dal sistema informativo sono distribuite nelle sedi in cui devono essere utilizzate – interne o esterne all'organizzazione – attraverso un sistema delle comunicazioni che è organizzato in termini di efficacia, trasparenza e di correttezza, avuto riguardo della necessità di conoscibilità dell'informazione derivante dall'attività amministrativa pubblica. Il sistema delle comunicazioni è organizzato ed amministrato direttamente dal Direttore Generale anche con riguardo alla sua funzione di Responsabile della trasparenza.

SEZIONE 3 – RISORSE UMANE

Art.26 - Competenza organizzativa e gestionale

1. Gli atti interni di gestione operativa del personale assegnato all'unità organizzativa competono ai rispettivi Direttori Operativi e/o Responsabili. Gli atti di gestione amministrativa e contabile competono al Direttore Generale;
2. Tutti i contratti di lavoro sono stipulati dal Direttore Generale;
3. I provvedimenti relativi alla risoluzione dei contratti di cui al comma 2 per mancato superamento del periodo di prova sono adottati a seguito di relazione scritta e motivata del Direttore Operativo o Responsabile di Servizio al quale il dipendente è funzionalmente assegnato utilizzando anche la scheda di valutazione del periodo di prova;
4. I provvedimenti di risoluzione dei contratti di cui al comma 2, per motivi diversi dal mancato superamento del periodo di prova sono adottati previo espletamento delle procedure disciplinari o altre procedure previste per la risoluzione del rapporto di lavoro dai CCNL o dalla normativa vigente;
5. La gestione dei rapporti di lavoro dei Direttori Operativi, dalla stipulazione del contratto individuale alla risoluzione, sono di competenza del Direttore Generale sulla base di quanto previsto dai CCNL;
6. Gli atti di organizzazione hanno natura privatistica e, pertanto, vengono adottati seguendo i canoni ed i principi del codice civile, delle leggi in materia di lavoro subordinato e dei contratti collettivi nazionali di lavoro; possono assumere la forma di:
 - a) "Norme organizzative di carattere generale" e "Regolamenti interni" rivolti alla definizione delle discipline, delle procedure e dei criteri necessari per l'applicazione di specifici istituti

espressamente demandati dai CCNL alla autonoma determinazione del singolo ente, nel rispetto delle prescritte relazioni sindacali;

b) “Direttive gestionali” di competenza dei singoli direttori/responsabili di servizio per gli aspetti che riguardano l’organizzazione delle rispettive strutture affidate alla loro diretta responsabilità;

c) Atti gestionali dei rapporti di lavoro, di competenza dei singoli direttori/responsabili.

Art.27 - Il personale

1. Il personale dipendente è assegnato alle strutture dell’Azienda secondo il criterio della massima flessibilità organizzativa e gestionale nonché della valorizzazione delle risorse umane, in funzione esclusiva dell’approntamento dell’assetto organizzativo più idoneo al conseguimento degli obiettivi di periodo.
2. In ragione di quanto prescritto dal precedente comma 1, l’attribuzione delle risorse umane alle strutture organizzative dell’Azienda è compiuta in modo dinamico, potendo subire, le modificazioni e gli assestamenti necessari per assicurare la costante rispondenza della dotazione effettiva di personale alle esigenze organizzative, funzionali e di erogazione dei servizi.
3. Nel rispetto del contenuto della figura professionale e del rapporto di gerarchia ogni dipendente dell’azienda, inquadrato in una categoria ed in un profilo professionale secondo il vigente CCNL è assegnato ad una posizione di lavoro, cui corrispondono specifici compiti e funzioni. L’assegnazione alla posizione di lavoro deve rispettare i contenuti della categoria e della figura professionale di appartenenza. Tali contenuti identificano un’area di conoscenze e competenze teorico-pratiche necessarie per svolgere determinati compiti.
4. L’assegnazione alla posizione di lavoro deve inoltre tenere conto delle esigenze di funzionalità delle strutture, di efficacia e qualità dei servizi, di rispondenza ai bisogni degli utenti.
5. Ogni dipendente risponde direttamente delle prestazioni sviluppate nell’ambito della posizione di lavoro assegnata.
6. Per il principio di flessibilità e nel rispetto delle norme contrattuali, la posizione può essere modificata tenuto conto delle effettive capacità professionali del dipendente.
7. Il cambiamento di profilo professionale, nell’ambito della stessa categoria, può avere luogo secondo criteri e modalità definiti dall’azienda nel rispetto delle prerogative sindacali, previo accertamento della relativa professionalità.
8. Il personale può essere adibito a svolgere compiti specifici non prevalenti della categoria superiore. Il diritto al trattamento economico corrispondente all’attività svolta compete, per il periodo di espletamento delle mansioni superiori, soltanto quando sia stato formalmente assegnato per obiettive esigenze di servizio in presenza delle condizioni previste da disposizioni legislative ovvero da contratti collettivi di lavoro.

Art.28 - L’organizzazione del lavoro

1. I Direttori Operativi e i Responsabili hanno la responsabilità nella gestione delle strutture e delle risorse e le capacità di privato datore di lavoro relativamente all’organizzazione delle attività e degli uffici. Spetta ai dirigenti ed ai Responsabili adottare un’organizzazione del lavoro adatta al tipo di attività che svolgono e agli obiettivi che vengono loro assegnati.
2. Nell’organizzazione delle proprie attività i dirigenti ed i responsabili sono tenuti a seguire i seguenti criteri volti a favorire l’integrazione, a garantire maggior produttività ed aumentare il livello di soddisfazione e coinvolgimento del personale:

- a. adottano scelte operative che favoriscano la flessibilità nell'utilizzo delle risorse, superando la frammentazione attraverso un maggior accorpamento di funzioni in uno stesso servizio o ufficio;
- b. favoriscono la delega di funzioni e la responsabilizzazione degli operatori al fine di accompagnare il processo di crescita professionale del personale;
- c. promuovono il lavoro di gruppo e la collaborazione con altri settori per migliorare l'integrazione tra le strutture dell'ente.

Art.29 - Mobilità interna ed esterna

1. La mobilità all'interno della medesima area operativa è disposta dal Direttore Generale con proprio ordine di servizio sentito il Direttore Operativo del servizio. La stessa può anche essere disposta in via temporanea per periodi limitati qualora sia finalizzata a far fronte ad esigenze particolari e/o contingenti.
2. La mobilità fra aree operative diverse e l'eventuale conseguente modifica del profilo professionale, è subordinata al superamento di apposite procedure d'idoneità;
3. In caso di necessità di copertura di posti di ruolo vacanti, il Direttore Generale valuterà preventivamente l'opportunità di riservare tale posto alla mobilità interna. Nel caso in cui ravvisi tale opportunità informerà tutti gli aventi diritto, assegnando un termine per la presentazione delle domande. Quindi si provvederà ad una prima selezione valutando le attitudini personali e professionali dei richiedenti ed i riflessi organizzativi del servizio d'appartenenza. Successivamente si procederà alla prova di idoneità prevista dal precedente comma con formulazione di una graduatoria di merito;
4. L'Amministrazione, entro trenta giorni, si esprime su domande di mobilità esterna dei propri dipendenti che intendano trasferirsi in diverso Ente del medesimo o d'altro comparto. L'eventuale diniego dovrà essere congruamente motivato. Tale motivazione potrà anche essere riferita al processo di formazione professionale attuato dall'Ente per il dipendente istante, condizionando quindi l'assenso allo svolgimento di un periodo di supporto alla formazione di nuovo personale presso l'Ente;
5. I bandi di concorso potranno prevedere un periodo minimo di servizio, non superiore a cinque anni, durante i quali la mobilità esterna potrà non essere concessa.

Art.30 - Distacco, comando e assegnazione temporanea

1. L'A.S.P. Cordenonese riconosce, nella gestione delle risorse umane, gli istituti del "Distacco di personale pubblico", del "Comando di personale" e l'"Assegnazione Temporanea di personale";
2. L'istituto del Distacco di personale pubblico, differisce dall'analogo istituto del distacco privatistico disciplinato dall'articolo 30 del D.Lgs.vo 276/2003, pur se ne mutua alcuni aspetti, e consiste nella facoltà concessa all'Amministrazione (distaccante), di far svolgere ad un proprio dipendente (distaccato), per un comprovato e temporaneo interesse produttivo, lavorativo o organizzativo, l'attività lavorativa presso altri uffici, enti, amministrazioni o aziende (distaccatario);
3. Nell'istituto del distacco la prestazione lavorativa del dipendente è dislocata ed esercitata presso altro ente/ufficio, amministrazione o azienda, pur se il rapporto di lavoro subordinato rimane in carico al distaccante che mantiene il diritto di dirigere il suo dipendente pur tenendo conto delle esigenze del distaccatario;
4. L'istituto del Comando disciplinato da ultimo dall'art. 30 comma 2-sexies del D.Lgs.vo 165/2001 e ss. mm. ed ii., si configura quando un'Amministrazione, per motivate esigenze organizzative,

- utilizza e/o concede temporaneamente, secondo le modalità previste dai rispettivi ordinamenti, personale di altre Amministrazioni per un periodo non superiore a tre anni. Il Comando differisce dal Distacco per il fatto che il primo risponde ad esigenze organizzative dell'Amministrazione ricevente, mentre il secondo ad esigenze dell'Amministrazione cedente;
5. Nell'istituto del comando la prestazione lavorativa del dipendente è esercitata presso altro ente o amministrazione nell'interesse di quest'ultima. Il rapporto di lavoro subordinato rimane giuridicamente in carico all'Amministrazione cedente, mentre la gestione del rapporto avviene in tutto e per tutto da parte dell'Amministrazione ricevente che provvederà a rimborsare tutti gli oneri anticipati dalla prima nel periodo del comando;
 6. L'istituto dell'assegnazione temporanea di personale pubblico disciplinato dall'art. 23 comma 7 del D.Lgs.vo 165/2001 e ss. mm. ed ii. si configura quando, *sulla base di protocolli di intesa tra le parti, l'Amministrazione dispone, per singoli progetti di interesse specifico e con il consenso dell'interessato, l'assegnazione temporanea di personale presso altre pubbliche amministrazioni o imprese private. I protocolli disciplinano le funzioni, le modalità di inserimento, l'onere per la corresponsione del trattamento economico da porre a carico dei destinatari. Nel caso di assegnazione temporanea presso imprese private i predetti protocolli possono prevedere l'eventuale attribuzione di un compenso aggiuntivo, con oneri a carico delle imprese medesime.*
 7. Nell'istituto dell'assegnazione temporanea la prestazione lavorativa del dipendente è esercitata presso altro ente, amministrazione o impresa, nell'interesse di una e/o dell'altra, da definire e disciplinare in modo preciso nei protocolli. Il rapporto di lavoro subordinato rimane giuridicamente in carico all'Amministrazione cedente, la gestione del rapporto e l'aspetto economico-finanziario vengono definiti negli accordi da sottoscrivere.

Art.31 - Part time

1. L'utilizzo del rapporto di lavoro a part-time, nei casi previsti dalla vigente normativa, costituisce uno strumento gestionale che, in linea generale, permette una maggior flessibilità dell'organizzazione del lavoro;
2. In caso di richiesta di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a part time il Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Operativo dell'area di assegnazione del dipendente interessato, ricerca ogni soluzione organizzativa possibile, finalizzata all'accoglimento della domanda;
3. L'eventuale diniego dovrà essere congruamente motivato in rapporto all'impossibilità di garantire l'ottimizzazione del servizio;
4. Il part-time viene concesso sulla base di quanto previsto dal CCNL Funzioni Locali, salvo eventuale contrattazione integrativa aziendale cui si rimanda.

Art.32 - Disposizioni finali

1. Per quanto non espressamente declinato nel presente Regolamento, si rimanda alle disposizioni normative nazionali e regionali in vigore.