

## FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: AOPSO\_BO  
REGISTRO: Deliberazione  
NUMERO: 0000408  
DATA: 24/12/2025 13:23  
OGGETTO: Recepimento dell'Accordo per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali tra Azienda USL di Bologna, IRCCS Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico Sant'Orsola Malpighi, Istituto Ortopedico Rizzoli, Azienda USI di Imola

### SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente provvedimento è stato firmato digitalmente da Gibertoni Chiara in qualità di Direttore Generale

In assenza di Basili Consuelo - Direttore Sanitario

Con il parere favorevole di Samore' Nevio - Direttore Amministrativo

Su proposta di Federica Banorri - UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA' che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

### CLASSIFICAZIONI:

- [04-01]

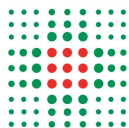
### DESTINATARI:

- Collegio sindacale
- UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'
- UOC SUPP ALLA PIANIFIC STRATEG SVILUP ORGANIZZ E FORMAZ
- Servizio Unico Metropolitan Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)
- Servizio Unico Metropolitan Amministrazione Economica del Personale - SUMAEP (SC)
- Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanza (SUMCF)
- Servizio Unico Metropolitan Economato (SUME)
- SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI
- DIRETTORE SCIENTIFICO
- DIREZIONE ASSISTENZIALE
- SSD ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
- DATA PROTECTION OFFICER
- UOC SERVIZIO LEGALE ED ASSICURATIVO
- UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI
- SETTORE COMUNICAZIONE E UFF STAMPA



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



- UOC INGEGNERIA CLINICA
- UOC INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)
- UOC PROGETTAZIONE SVILUPPO INVESTIMENTI
- SSD CONTROLLO DI GESTIONE
- SSD GESTIONE SERVIZI APPALTATI
- UOC GESTIONE PATRIMONIALE E SOSTENIBILITA'
- SERVIZIO ACQUISTI DI AREA VASTA (SAAV)
- UOC SERV.PREVENZIONE E PROTEZIONE
- SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNICA

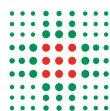
DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000408_2025_delibera_firmata.pdf	Banorri Federica; Gibertoni Chiara; Samore' Nevio	15BB5F89F1E4A562B0D0B15D1249CD44 B85B6BD6D8088647543B7B39030308DA
DELI0000408_2025_Allegato1.pdf:		29B9440BF23718B9A83A72A0D5E854DC A1171A615AA1C1E0B065534D5605C02E
DELI0000408_2025_Allegato2.pdf:		1EFC6F49569C48D1F621D3EFEFDF001C DD06E9F25691FCE2A63EE13023DEBE2D
DELI0000408_2025_Allegato3.pdf:		24F1CD5F2647129F4875E8E5CFC421799 9D9C382DEF13F45F2891CF88D897232
DELI0000408_2025_Allegato4.pdf:		0FC0904693FAF679588D07731A2F505869 FD239CA2724E509DF233641D7F4293
DELI0000408_2025_Allegato5.pdf:		75577E78D578B9849CD6F437AC42E1E85 404D4ADB4E6B1E51DB06A82A50E7B94
DELI0000408_2025_Allegato6.pdf:		74F4E6B9E9C343299BA3AC1902A97882D 60A6D28952F07D6971FB9DF9C12AE9E
DELI0000408_2025_Allegato7.pdf:		B28460BD8B4301F4101FC804E2FF91AA5 DD14A811D48BE665DC2F3A1F0702CDA
DELI0000408_2025_Allegato8.pdf:		922A8D1EB3807D76DB18181F688708D75 4E6BD44DF1957D80C48CC18EE83DD7C
DELI0000408_2025_Allegato9.pdf:		32C3F0761CF62E69C73FDC0740FEAB06 51D5A10922C8D55C4B99347044D5C520
DELI0000408_2025_Allegato10.pdf:		B2D40DCAD3A5339A8334067041BCCCD EED24614FA1C8D99D0941125622972B89
DELI0000408_2025_Allegato11.pdf:		B2D40DCAD3A5339A8334067041BCCCD EED24614FA1C8D99D0941125622972B89



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



## DELIBERAZIONE

OGGETTO: Recepimento dell'Accordo per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali tra Azienda USL di Bologna, IRCCS Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico Sant'Orsola Malpighi, Istituto Ortopedico Rizzoli, Azienda USI di Imola

### IL DIRETTORE GENERALE

#### Visti:

- art. 15 L. 241/90 per il quale "...le amministrazioni pubbliche possono sempre concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune.";
- il D.lgs. 165/01 e smi con particolare riferimento agli artt. 4, 5, 16, 17 e seguenti, 30, c. 2;
- l'articolo 22 ter co. 4 della L.R. 43/01, come modificata dalla L.R. 20 dicembre 2013 n. 26 recante "Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali" per il quale "nei casi di trasferimento o delega di funzioni da o a Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali a o da altri enti e nei casi di collaborazioni non onerose tra enti del sistema delle amministrazioni regionali, per la gestione stabile di attività di comune interesse, possono essere disposte temporanee assegnazioni di personale, anche in deroga al limite di durata fissato al co. 2.";

#### Richiamate le proprie deliberazioni:

- n.386 del 25.8.2015, in virtù della quale si recepiva l'Accordo Quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei Servizi amministrativi, tecnici e professionali con l'Azienda USL di Bologna e l'Istituto Ortopedico Rizzoli;
- n. 395 del 26.8.2015, in virtù della quale si recepivano le convenzioni specifiche con l'Azienda USL di Bologna e l'Istituto Ortopedico Rizzoli per lo svolgimento delle funzioni unificate dei Servizi Amministrazione del Personale e Contabilità e Finanza;
- n. 126 del 6.6.2017 in virtù della quale, a fronte della richiesta di adesione dell'Azienda USL di Imola, si recepiva l'Accordo Quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei Servizi amministrativi, tecnici e professionali con l'Azienda USL di Bologna, l'Istituto Ortopedico Rizzoli e l'Azienda USL di Imola stessa;
- n. 137 del 13.06.2017 con la quale si recepiva la convenzione specifica tra l'Azienda USL di Bologna e l'Azienda USL di Imola per lo svolgimento delle funzioni unificate del Servizio Amministrazione del Personale;
- n. 194 del 06.08.2019, con la quale si è dato corso ad un aggiornamento del suddetto Accordo Quadro, mantenendone la scadenza originariamente prevista, ovvero 24.08.2024;
- n. 201 del 09.08.2019 - poi integrata dalla deliberazione n. 220 dell'11.09.2019 - e la n. 315 del 28.10.2022 in virtù delle quali si recepivano le convenzioni specifiche attuative per la realizzazione

dei Servizi Unici Amministrativi: amministrazione giuridica del personale (SUMAGP), amministrazione economica del personale (SUMAEP), contabilità e finanza (SUMCF), economato (SUME) prevedendone la medesima scadenza dell'Accordo Quadro;

- n. 284 del 23.08.2024 con la quale si è provveduto a prorogare l'Accordo Quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali e le relative convenzioni specifiche attuative fino al 31.12.2025;

#### **Premesso che:**

- da diversi anni gli indirizzi regionali alle Aziende sanitarie sottolineano l'esigenza di sviluppare possibili forme di collaborazione, sia a livello provinciale sia di area vasta. Tali azioni negli anni hanno coinvolto sia aspetti sanitari/produttivi, sia i cosiddetti "servizi di supporto";
- le linee di indirizzo 2013 della Regione Emilia-Romagna, approvate con deliberazione n. 199/2013, specificavano che le Aziende sono tenute a "Migliorare la qualità dell'offerta e dell'efficienza nella produzione di servizi, avviando un processo di integrazione di attività e funzioni tra Aziende per condividere le migliori professionalità presenti, razionalizzare risorse tecnologiche, materiali, umane e finanziarie, concentrando strutturalmente le funzioni amministrative, tecnico-professionali e sanitarie a prevalente carattere generale e di supporto tecnico-logistico che non influenzano l'esercizio dell'autonomia e della responsabilità gestionale in capo alle direzioni aziendali, ma che possono determinare economie di scala ed economie di processo. Le integrazioni dovranno essere perseguite o su scala di Area Vasta o su scala provinciale; pertanto, le Aziende saranno impegnate a sviluppare tali integrazioni con modalità variabile. Le Aziende dovranno provvedere, entro il primo semestre 2013, alla riprogettazione dell'insieme dei servizi amministrativi, tecnico-professionali (servizi tecnici, servizi di ingegneria clinica, fisica sanitaria e servizi ICT) e sanitari e dovranno iniziarne la realizzazione a partire dal secondo semestre";
- l'Area Vasta Emilia Centro (AVEC), nel dare attuazione alle indicazioni regionali, ha approvato - nella seduta del 4 settembre 2013 del Comitato dei Direttori Generali di AVEC - il documento "Progetto per l'integrazione delle funzioni tecnico-amministrative", trasmesso alla Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali della Regione Emilia-Romagna;
- al fine di dare attuazione a quanto sopra, nel corso del 2015 è stato stipulato tra le Aziende interessate un Accordo Quadro contenente i principi generali per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali che prevedeva altresì la stipulazione di specifiche convenzioni contenenti l'individuazione di ciascun Servizio Unificato, l'indicazione delle attività ad esso conferite, nonché le relative modalità di funzionamento;
- al fine di consolidare l'assetto organizzativo delineatosi in questi anni ed alla luce delle positive ricadute sulle Aziende sanitarie, le Direzioni Strategiche dell'Azienda USL di Bologna, dell'Azienda USL di Imola, dell'IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli e dell'IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico di Sant'Orsola, hanno ritenuto opportuno procedere con successivi provvedimenti alla proroga dell'Accordo Quadro e delle relative convenzioni attuative, da ultimo fino al 31.12.2025;

#### **Preso atto che:**

- le “Linee di programmazione e finanziamento delle aziende del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025”, adottate con Deliberazione della Giunta Regionale 972 del 23/06/2025, prevedono nell'ambito dell'obiettivo “Gestione del sistema sanitario regionale e del personale”, che “Le Aziende del SSR saranno impegnate, altresì, nell'attuazione di progetti e programmi a supporto dei processi di innovazione, di sviluppo e potenziamento alle politiche di integrazione a livello sovra aziendale, per l'accorpamento di attività e funzioni tecnico amministrative, di supporto professionale e sanitario”;
- la Regione Emilia-Romagna, nell'ambito della programmazione degli ultimi anni, ha ulteriormente sollecitato la definizione di forme di aggregazione tra Enti del SSR allo scopo di favorire l'omogeneizzazione delle procedure, oltre che l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse finanziarie ed umane;
- gli obiettivi di mandato delle Direzioni Generali prevedono che le Direzioni aziendali adottino un'integrazione piena di livello provinciale e/o di Area Vasta relativamente ai servizi di supporto amministrativo e tecnico logistico, stabilendo che le Direzioni generali dovranno partecipare e contribuire fattivamente ai percorsi di razionalizzazione, integrazione ed efficientamento dei servizi sanitari, socio-sanitari e tecnico-amministrativi del Servizio sanitario regionale, attraverso la ridefinizione dei processi, delle competenze e delle afferenze dei servizi trasversali, nel rispetto del principio di efficienza, efficacia, razionalità ed economicità nell'impiego delle risorse, al fine di continuare a garantire l'equità di accesso ai servizi, nella salvaguardia delle specificità territoriali;

#### **Dato atto che:**

- l'area metropolitana bolognese, con la sua ricca offerta di servizi sanitari di base, specialistici e ad alta complessità, rappresenta un contesto particolarmente stimolante per sperimentare forme innovative di gestione integrata anche nell'ambito amministrativo;
- è necessario rafforzare il sistema di progettazione e gestione di percorsi e di attività volti all'integrazione interaziendale tra ospedale e territorio e all'interno delle reti ospedaliere;
- diviene sempre più necessario strutturare politiche di investimento condivise, sia con riferimento al piano triennale di fabbisogno di personale, sia relativamente ad un piano investimenti tecnologici ragionato sulla base della effettiva dislocazione delle attività;
- al fine di rafforzare il processo di integrazione delle Aziende sanitarie in area metropolitana anche mediante la ridefinizione di processi e competenze nel rispetto del principio di efficienza, efficacia, razionalità ed economicità è fondamentale la realizzazione di forme di coordinamento strutturate tra le Aziende;

**Dato atto altresì che** le Direzioni Strategiche dell'IRCCS Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna Policlinico di Sant'Orsola, dell'Azienda USL di Bologna, dell'Azienda USL di Imola e dell'IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli hanno convenuto, con nota prot. n. 54810 del 23/12/2025, di approvare l'Accordo Quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali;

#### **Precisato che:**

- la gestione unificata delle attività in ambito amministrativo, tecnico e professionale presso l'Azienda Capofila delle Aziende convenzionate, è diretta ad assicurare l'assolvimento dei compiti demandati

dalle leggi, dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dai rispettivi contratti integrativi e regolamenti vigenti, dalle disposizioni di programmazione nazionale e regionale, dalle direttive e circolari emesse da Istituzioni, autorità, enti nazionali e regionali, nonché dai rispettivi atti aziendali;

- la gestione unificata dei servizi costituisce lo strumento mediante il quale gli enti convenzionati assicurano l'unicità di conduzione e la razionalizzazione delle procedure, realizzano economie di scala, una riduzione dei costi di investimento, garantiscono l'utilizzo più razionale delle risorse umane e tecnico/informatiche disponibili e/o di nuova acquisizione;
- l'organizzazione dei servizi unificati deve tendere in ogni caso a garantire efficienza, efficacia e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, secondo principi di professionalità e responsabilità;

**Considerato che:**

- con l'Accordo di cui trattasi gli Enti delegano all'Azienda Capofila, l'Azienda USL di Bologna, le funzioni amministrative, tecniche e professionali che verranno svolte dalla medesima, a favore di tutti le Aziende convenzionate tramite Servizi Unificati per l'espletamento delle seguenti funzioni:
  - amministrazione Giuridica del Personale mediante la UOC SUMAGP;
  - amministrazione Economica del Personale mediante la UOC SUMAEP;
  - contabilità e Finanza mediante la UOC SUMCF;
  - Economato (limitatamente ad AUSL Bologna – IRCCS AOUBO e IOR), mediante la UOC SUME;
- tali servizi sono appositamente costituiti nell'ambito dell'organizzazione dell'Azienda Capofila medesima;
- il modello organizzativo di ciascun Servizio Unico è quello rappresentato nei Progetti Esecutivi di cui all'Allegato 1 al presente accordo, di cui costituiscono parte integrante, e dove sono rappresentati per ciascun Servizio organigrammi, attività garantite, obiettivi e responsabilità;
- alla Direzione del Servizio Unico è preposto un responsabile cui è conferita la titolarità di funzioni e di firma prevista per la relativa funzione nell'ambito delle singole aziende convenzionate;

**Atteso che** l'accordo è corredato dai seguenti allegati: "Progetti Esecutivi", "Driver Costi", "Deleghe", "Elenchi personale", "Descrizione delle attività di trattamento", "Istruzioni per il Responsabile del trattamento dei dati personali";

**Preso atto** altresì che, successivamente ad apposita informativa inviata alle Rappresentanze Sindacali e alla RSU aziendale, è stato convocato con le stesse, in data 3 dicembre 2025, apposito incontro a livello interaziendale in merito all'aggiornamento dei progetti relativi ai servizi unici amministrativi;

**Ritenuto pertanto** di recepire l'Accordo Quadro sopra richiamato, il cui testo si allega quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento (All.1) unitamente ai relativi allegati;

**Precisato altresì che** la durata dell'Accordo viene stabilita in anni 5 decorrenti dall'1 gennaio 2026, con possibilità di proroga;

**Dato atto infine che** dal presente provvedimento non derivano oneri aggiuntivi di spesa;

### **Delibera**

per quanto esposto in premessa:

1. di recepire l'Accordo Quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali tra Azienda USL di Bologna, IRCCS Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico di Sant'Orsola, Istituto Ortopedico Rizzoli, Azienda USL di Imola, il cui testo si allega al presente atto quale parte integrante e sostanziale (All.1) comprensivo dei relativi allegati citati in premessa;
2. di precisare che la durata dell'Accordo è stabilita in anni 5 decorrenti dall'1 gennaio 2026, con possibilità di proroga;
3. di disporre la notifica del presente provvedimento alla Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare della Regione Emilia-Romagna;
4. di dare atto che il presente provvedimento inquadrato nella tipologia di procedimento "accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche" sarà posto in pubblicazione ai sensi dell'art. 23 del D.Lgs 33/2013 e s.m.i.";
5. di dare atto che le Aziende provvederanno all'adeguamento dei rispettivi modelli organizzativi nel rispetto dell'assetto e delle deleghe conferite;
6. di dare atto che dal presente provvedimento non derivano oneri aggiuntivi di spesa;
7. di dare atto che copia del presente provvedimento è inviata al Collegio Sindacale e a tutte le articolazioni aziendali.

Responsabile del procedimento ai sensi della L. 241/90:

Anna Maria Montesano

## ACCORDO PER LO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI UNIFICATE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI, TECNICI E PROFESSIONALI

### TRA

Azienda USL di Bologna (C.F. e P.IVA: 02406911202), con sede legale in Bologna via Castiglione 29, in persona della dr.ssa Anna Maria Petrini in qualità di Direttrice Generale e legale rappresentante dell'Ente di seguito "Azienda Capofila";

### E

Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna, Policlinico Sant'Orsola Malpighi (CF. e P.IVA 92038610371), con sede legale in Bologna via Albertoni 15, in persona della dr.ssa Chiara Gibertoni in qualità di Direttrice Generale e legale rappresentante dell'Ente, di seguito "Azienda Ospedaliera";

### E

Istituto Ortopedico Rizzoli (CF. e P.IVA 00302030374) con sede legale in Bologna via di Barbiano 1/10, in persona del dr. Andrea Rossi in qualità di Direttore Generale e legale rappresentante dell'Ente, di seguito "IOR";

### E

Azienda USL di Imola (CF 90000900374 e P.IVA 00705271203) con sede legale in Imola viale Amendola 2, in persona della dr.ssa Agostina Aimola in qualità di Direttrice Generale e legale rappresentante dell'Ente, di seguito "AUSL Imola";

si conviene e si stipula quanto segue

### Premesso che:

- da diversi anni gli indirizzi regionali alle Aziende sanitarie sottolineano l'esigenza di sviluppare possibili forme di collaborazione, sia a livello provinciale sia di area vasta. Tali azioni negli anni hanno coinvolto sia aspetti sanitari/produttivi, sia i cosiddetti "servizi di supporto";
- le linee di indirizzo 2013 della Regione Emilia-Romagna, approvate con deliberazione n. 199/2013, specificavano che le Aziende sono tenute a *"Migliorare la qualità dell'offerta e dell'efficienza nella produzione di servizi, avviando un processo di integrazione di attività e funzioni tra Aziende per condividere le migliori professionalità presenti, razionalizzare risorse tecnologiche, materiali, umane e finanziarie, concentrando strutturalmente le funzioni amministrative, tecnico-professionali e sanitarie a prevalente carattere generale e di supporto tecnico-logistico che non influenzano l'esercizio dell'autonomia e della responsabilità gestionale in capo alle direzioni aziendali, ma che possono determinare economie di scala ed economie di processo. Le integrazioni dovranno essere perseguite o su scala di Area Vasta o su scala provinciale; pertanto, le Aziende saranno impegnate a sviluppare tali integrazioni con modalità variabile. Le Aziende dovranno provvedere, entro il primo semestre 2013, alla riprogettazione dell'insieme dei servizi amministrativi, tecnico-professionali (servizi tecnici, servizi di ingegneria clinica, fisica sanitaria e servizi ICT) e sanitari e dovranno iniziarne la realizzazione a partire dal secondo semestre"*;
- l'Area Vasta Emilia Centro (AVEC), nel dare attuazione alle indicazioni regionali, ha approvato - nella seduta del 4 settembre 2013 del Comitato dei Direttori Generali di AVEC -



- il documento “Progetto per l'integrazione delle funzioni tecnico-amministrative”, trasmesso alla Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali della Regione Emilia-Romagna;
- al fine di dare attuazione a quanto sopra, nel corso del 2015 è stato stipulato tra le Aziende interessate un Accordo Quadro contenente i principi generali per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali che prevedeva altresì la stipulazione di specifiche convenzioni contenenti l'individuazione di ciascun Servizio Unificato, l'indicazione delle attività ad esso conferite, nonché le relative modalità di funzionamento;
  - al fine di consolidare l'assetto organizzativo delineatosi in questi anni ed alla luce delle positive ricadute sulle Aziende sanitarie, le Direzioni Strategiche dell'Azienda USL di Bologna, dell'Azienda USL di Imola, dell'IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli e dell'IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico di Sant'Orsola, hanno ritenuto opportuno procedere con successivi provvedimenti alla proroga dell'Accordo Quadro e delle relative convenzioni attuative, da ultimo fino al 31.12.2025;
  - Le “Linee di programmazione e finanziamento delle aziende del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025”, adottate con Deliberazione della Giunta Regionale 972 del 23/06/2025, prevedono nell'ambito dell'obiettivo “Gestione del sistema sanitario regionale e del personale”, che “Le Aziende del SSR saranno impegnate, altresì, nell'attuazione di progetti e programmi a supporto dei processi di innovazione, di sviluppo e potenziamento alle politiche di integrazione a livello sovra aziendale, per l'accorpamento di attività e funzioni tecnico amministrative, di supporto professionale e sanitario”;
  - La Regione Emilia-Romagna, nell'ambito della programmazione degli ultimi anni, ha ulteriormente sollecitato la definizione di forme di aggregazione tra Enti del SSR allo scopo di favorire l'omogeneizzazione delle procedure, oltre che l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse finanziarie ed umane;
  - Gli obiettivi di mandato delle Direzioni Generali prevedono che le Direzioni aziendali adottino un'integrazione piena di livello provinciale e/o di Area Vasta relativamente ai servizi di supporto amministrativo e tecnico logistico, stabilendo che le Direzioni generali dovranno partecipare e contribuire fattivamente ai percorsi di razionalizzazione, integrazione ed efficientamento dei servizi sanitari, socio-sanitari e tecnico-amministrativi del Servizio sanitario regionale, attraverso la ridefinizione dei processi, delle competenze e delle afferenze dei servizi trasversali, nel rispetto del principio di efficienza, efficacia, razionalità ed economicità nell'impiego delle risorse, al fine di continuare a garantire l'equità di accesso ai servizi, nella salvaguardia delle specificità territoriali;

### **Considerato che:**

- l'area metropolitana bolognese, con la sua ricca offerta di servizi sanitari di base, specialistici e ad alta complessità, rappresenta un contesto particolarmente stimolante per sperimentare forme innovative di gestione integrata anche nell'ambito amministrativo;
- è necessario rafforzare il sistema di progettazione e gestione di percorsi e di attività volti all'integrazione interaziendale tra ospedale e territorio e all'interno delle reti ospedaliere;
- diviene sempre più necessario strutturare politiche di investimento condivise, sia con riferimento al piano triennale di fabbisogno di personale, sia relativamente ad un piano investimenti tecnologici ragionato sulla base della effettiva dislocazione delle attività;
- al fine di rafforzare il processo di integrazione delle Aziende sanitarie in area metropolitana anche mediante la ridefinizione di processi e competenze nel rispetto del principio di efficienza, efficacia, razionalità ed economicità è fondamentale la realizzazione di forme di coordinamento strutturate tra le Aziende;
- Il presente Accordo regola inoltre i rapporti tra le Aziende convenzionate in relazione alla



gestione dei servizi unificati.

**Tutto ciò premesso**, le parti come sopra rappresentate convergono quanto segue:

## Capo I

### Disposizioni generali

#### Art. 1

(Normativa applicabile)

1. Le premesse sono parte integrante e sostanziale del presente accordo.
2. Il presente accordo è stipulato:
  - ai sensi dell'alt. 15 L. 241/90 per il quale "...le amministrazioni pubbliche possono sempre concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune.";
  - ai sensi dell'articolo 22 ter co. 4 della legge regionale 43/01, come modificata dalla L.R. 20 dicembre 2013 n. 26 recante "Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali" per il quale "nei casi di trasferimento o delega di funzioni da o a Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali a o da altri enti e nei casi di collaborazioni non onerose tra enti del sistema delle amministrazioni regionali, per la gestione stabile di attività di comune interesse, possono essere disposte temporanee assegnazioni di personale, anche in deroga al limite di durata fissato al co. 2.";
  - ai sensi del D.lgs. 165/01 e s.m.i. con particolare riferimento agli artt. 4, 5, 16, 17 e seguenti, 30, c. 2;
  - nel rispetto dei contratti collettivi nazionali e dei regolamenti delle singole aziende, in quanto conferenti con l'attività da realizzare a servizio della Azienda titolare del procedimento;
  - nel rispetto delle deleghe all'adozione di atti attualmente in vigore presso le singole Aziende, che saranno oggetto di revisione nel tempo a fronte dell'aggiornamento dei relativi atti da parte delle singole convenzionate;
  - nel rispetto dei relativi Atti aziendali e organizzativi generali e in continuità all'accordo precedente in premessa richiamato.

#### Art. 2

(Oggetto)

1. Con il presente Accordo gli Enti delegano all'Azienda Capofila le funzioni amministrative, tecniche e professionali che verranno svolte dalla medesima, a favore di tutte le Aziende convenzionate tramite Servizi Unificati (di seguito denominati anche Servizi Unici) per l'espletamento delle seguenti funzioni:
  - a. amministrazione Giuridica del Personale mediante la UOC SUMAGP;
  - b. amministrazione Economica del Personale mediante la UOC SUMAEP;
  - c. contabilità e Finanza mediante la UOC SUMCF;
  - d. Economato (limitatamente ad AUSL Bologna – IRCCS AOUBO e IOR), mediante la UOC SUME.
2. Tali servizi sono appositamente costituiti nell'ambito dell'organizzazione dell'Azienda Capofila medesima.



3. Le parti riconoscono, in coerenza con le regole e i principi di cui al presente Accordo, che forme di gestione comune ed unitaria delle funzioni che afferiscono ai Servizi Unici, comportano che le attività prodotte in tale modalità restino giuridicamente imputabili rispettivamente alle Aziende in rapporto di convenzione, le quali non dismettono la titolarità della funzione o del servizio oggetto di convenzione.
4. Nei confronti di tali articolazioni unitarie le Direzioni Generali, attraverso il Board dei Direttori Amministrativi Metropolitan, esercitano in modo paritetico e collaborativo il loro ruolo di organi di governo programmazione e controllo per il tramite dell'Azienda Capofila, con riferimento a quanto previsto dall'art. 12 del presente Accordo.
5. Ciascun Servizio Unico è definito secondo quanto dettagliatamente specificato nei Progetti Esecutivi, allegati al presente accordo (**Allegato 1**) di cui costituiscono parte integrante.
6. Contestualmente gli Enti e le Aziende convenzionate adottano al proprio interno i conseguenti provvedimenti organizzativi.

### Art. 3

#### (Finalità)

1. La gestione unificata delle attività in ambito amministrativo, tecnico e professionale presso l'Azienda Capofila delle Aziende convenzionate, è diretta ad assicurare l'assolvimento dei compiti demandati dalle leggi, dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dai rispettivi contratti integrativi e regolamenti vigenti, dalle disposizioni di programmazione nazionale e regionale, dalle direttive e circolari emesse da Istituzioni, autorità, enti nazionali e regionali, nonché dai rispettivi atti aziendali.
2. La gestione unificata dei servizi costituisce lo strumento mediante il quale gli enti convenzionati assicurano l'unicità di conduzione e la razionalizzazione delle procedure, realizzano economie di scala, una riduzione dei costi di investimento, garantiscono l'utilizzo più razionale delle risorse umane e tecnico/informatiche disponibili e/o di nuova acquisizione.
3. L'organizzazione dei servizi unificati deve tendere in ogni caso a garantire efficienza, efficacia e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, secondo principi di professionalità e responsabilità.

### Art. 4

#### (Procedura per il conferimento degli incarichi di Responsabile del Servizio Unico)

1. L'individuazione del Responsabile del Servizio Unico avviene tramite emissione di specifici avvisi di selezione ai sensi della normativa vigente, nonché delle disposizioni contrattuali in materia per quanto attiene il conferimento degli incarichi dirigenziali. L'individuazione può altresì avvenire anche tramite l'attribuzione di contratti di lavoro a tempo determinato ai sensi dell'art. 15-septies del D.Lgs 502/92.
2. La selezione è espletata dall'Azienda capofila ed è basata sull'analisi del curriculum integrata da eventuale colloquio da parte di una commissione costituita dai Direttori Amministrativi delle Aziende convenzionate. Ai fini del conferimento di ciascun incarico si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, nonché delle specifiche competenze organizzative possedute.
3. Il dirigente individuato quale Responsabile del Servizio Unico e che risulti dipendente di altra Azienda/Ente rispetto all'Azienda Capofila, dovrà essere incardinato organicamente presso l'Azienda Capofila per la durata dell'incarico in qualità di responsabile del Servizio Unico, anche a titolo di assegnazione temporanea ai sensi dell'articolo 22 ter co. 4 della legge



regionale 43/01, come modificata dalla L.R. 20 dicembre 2013 n. 26.

## Art. 5

(Sede di lavoro)

1. La sede del Servizio Unico viene individuata presso l'Azienda Capofila in via Gramsci 12 - Bologna o ulteriori sedi da determinarsi.
2. In considerazione di particolari necessità logistiche, tecniche ed organizzative possono essere individuate sedi distaccate/sportelli, presso le diverse articolazioni territoriali, sia dell'Azienda Capofila sia delle Aziende convenzionate, nel rispetto dell'afferenza organica del personale di ciascun'Azienda.
3. Le Aziende utilizzano stabilmente anche forme di telelavoro/lavoro agile compatibilmente con le esigenze organizzative dei Servizi.

## Capo II

### Disciplina sull'organizzazione e funzionamento del Servizio Unico

## Art. 6

(Responsabile del Servizio Unico)

1. Alla direzione del Servizio Unico è preposto un Responsabile, qualificato e a tutti gli effetti Responsabile del procedimento rispetto ai processi di competenza, salvo sua specifica diversa individuazione nell'ambito del personale afferente alla struttura per le singole materie di riferimento.
2. Al responsabile è conferita la titolarità di funzioni e di firma previste per la relativa funzione nell'ambito delle singole Aziende convenzionate.
3. Il Responsabile è soggetto a verifica annuale del raggiungimento degli obiettivi di risultato nel rispetto delle finalità dell'incarico secondo la metodologia in utilizzo presso l'Azienda Capofila.
4. L'incarico di Direttore di Servizio Unico può essere revocato per le ragioni previste dai CC.CC.NN.LL., nonché in caso di soppressione del Servizio Unico per intervenute revisioni organizzative. Resta salva l'applicazione dell'art. 9 comma 32 D.L. 78/2010 convertito in legge 122/2010, nonché dell'art. 1, comma 18 del D.L. n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011.
5. Il Responsabile si avvale del personale assegnato al Servizio Unico nonché di risorse strumentali assegnate dagli enti convenzionati.
6. Sono a disposizione del Responsabile gli atti ed i documenti, detenuti dalle strutture degli enti convenzionati, utili per l'esercizio delle sue funzioni.
7. Il Responsabile si avvale altresì della collaborazione e delle professionalità specifiche di ogni Azienda.
8. Il Responsabile:
  - tiene i rapporti con l'esterno;
  - è responsabile di tutta l'attività e del livello di prestazione stabilito nel progetto esecutivo;
  - sottopone al Board Metropolitano dei Direttori Amministrativi di cui all'art. 12 il programma annuale, propone e condivide con il Board Metropolitano dei Direttori



Amministrativi gli obiettivi di budget annuali che verranno poi negoziati con la Direzioni strategiche delle aziende coinvolte, garantisce il rendiconto dell'attività svolta e i risultati ottenuti, anche con riferimento ai progetti esecutivi;

- cura la standardizzazione delle procedure, razionalizza l'organizzazione al fine di un migliore impiego delle risorse assegnate;
  - favorisce la massima integrazione e cooperazione tra le strutture interne che lo compongono e le altre strutture delle aziende convenzionate;
  - promuove l'efficace introduzione di nuovi sistemi di gestione e l'innovazione costante dei processi di lavoro gestiti.
9. Il Responsabile svolge le funzioni di gestione del rapporto di lavoro del personale assegnato, comprese quelle disciplinari di competenza del capo-struttura. L'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari (UPD) viene identificato, per tale personale assegnato, nell'UPD del datore di lavoro di afferenza.

#### Art. 7

(Allocazione della posizione dirigenziale di Responsabile del Servizio Unico)

1. La posizione di Responsabile del Servizio Unico, qualificata come incarico di Struttura Complessa, è allocata presso l'Azienda Capofila che, in accordo con le Aziende convenzionate, individuerà, nell'ambito del sistema delle posizioni dirigenziali la pesatura della posizione del responsabile del Servizio Unico con conseguente individuazione del trattamento economico.
2. Le Aziende convenzionate rimborsano per quota parte all'Azienda capofila il trattamento economico omnicomprensivo secondo i criteri definiti dall'art. 20.

#### Art. 8

(Funzionamento del Servizio Unico)

1. Il Servizio Unico svolge le attività indicate nel progetto esecutivo e nel rispetto degli obiettivi annuali di budget assegnati.
2. Il Servizio Unico deve operare in assenza di conflitto di interessi anche potenziale tra le Aziende. Qualora il responsabile rilevi una situazione di conflitto reale o potenziale lo segnala Board Metropolitano dei Direttori Amministrativi cui è rimessa la valutazione della scelta di criteri per la soluzione del conflitto.

#### Art. 9

(Beni e strutture)

1. L'Azienda capofila provvede a dotare il Servizio Unico delle strutture e delle attrezzature necessarie per il funzionamento ordinario, con dotazione iniziale da parte delle Aziende convenzionate che rimangono di proprietà dell'ente conferente, con onere di manutenzione da parte dell'Azienda Capofila secondo gli specifici accordi di cui alle singole convenzioni che potranno prevedere disposizioni difformi a quanto sopra.

#### Art. 10

(Risorse umane)



1. Pur mantenendo definiti i confini organizzativi di ciascuna Azienda, in termini di titolarità dei rapporti in capo alle risorse di personale, le Parti riconoscono l'esistenza di obiettivi e interessi comuni verso l'utilizzo condiviso del personale coinvolto nel progetto di integrazione, ritenendo altresì fondamentale la formazione continua del personale e la diffusione delle conoscenze/innovazioni all'interno della struttura.
2. La dotazione organica del Servizio Unico è composta da personale in servizio presso le Aziende convenzionate. Il personale assegnato al Servizio Unico e che risulti dipendente di una delle Aziende convenzionate differente dall'Azienda Capofila, dovrà essere incardinato organicamente presso l'Azienda Capofila a titolo di assegnazione temporanea ai sensi dell'articolo 22 ter co. 4 della legge regionale 43/01, come modificata dalla L.R. 20 dicembre 2013 n. 26.
3. Si conviene di disciplinare distintamente la titolarità del rapporto di lavoro e del suo svolgimento, rimanendo il primo in capo all'Ente datore di lavoro, mentre il secondo è in capo all'Azienda Capofila, con assegnazione del personale ai sensi dell'articolo 22 ter co. 4 della legge regionale 43/01, come modificata dalla L.R. 20 dicembre 2013 n. 26.
4. Il rapporto di lavoro del personale in assegnazione temporanea è regolato sulla base della normativa e degli accordi vigenti nell'Azienda Capofila per quanto attiene l'articolazione dell'orario di lavoro, l'istituto della trasferta, l'accesso al servizio mensa, l'attività di formazione e, in generale, per ciò che concerne l'esecuzione della prestazione lavorativa. Con riguardo agli istituti di carattere economico, la cui applicazione è condizionata alla disponibilità dei relativi fondi presso ciascuna azienda, gli enti convenzionati si impegnano a definire progressivamente trattamenti omogenei entro i primi 8 mesi dalla decorrenza del presente accordo.
5. Nel rispetto delle regolamentazioni aziendali e contrattuali di riferimento, le Parti si impegnano a adottare criteri omogenei di valutazione delle attività svolte dal personale negli ambiti oggetto del presente accordo, anche in relazione alle disposizioni di codici di condotta o di comportamento vigenti nelle Aziende.

#### Art. 11

(Altri dirigenti e titolari di incarichi di funzione)

1. Nell'ambito dei progetti esecutivi ivi contenuti vengono definiti i modelli organizzativi di ciascun Servizio Unico, compresa la definizione delle strutture organizzative semplici e degli incarichi di funzione afferenti al Servizio.
2. L'attribuzione dei suddetti incarichi dirigenziali e di funzione avviene tramite emissione di specifici avvisi di selezione ai sensi della normativa vigente nonché delle disposizioni contrattuali in materia. La selezione è espletata dall'Azienda capofila secondo la metodologia in uso presso la stessa ed è aperta a tutti i Dirigenti delle Aziende/Enti firmatari in possesso dei requisiti richiesti.
3. Tali posizioni di incarico sono allocate presso l'Azienda Capofila che, in accordo con le Aziende convenzionate, individuerà, nell'ambito del sistema delle posizioni dirigenziali e del comparto la relativa pesatura con conseguente individuazione del trattamento economico.
4. Le altre Aziende convenzionate rimborsano per quota parte all'Azienda capofila il trattamento economico omnicomprensivo secondo i criteri definiti dall'art. 20.

#### Art. 12



### (Board Metropolitan dei Direttori Amministrativi)

1. Per l'esercizio congiunto dei Servizi Unici e delle relative attività e le Aziende esercitano in modo paritetico e collaborativo il loro ruolo di governance, programmazione e controllo all'interno di un organismo collegiale denominato Board Metropolitan dei Direttori Amministrativi.
2. Le modalità di funzionamento (regole e cadenze) saranno stabilite in specifico regolamento.
3. Il Board Metropolitan dei Direttori Amministrativi:
  - definisce la programmazione strategica e gli obiettivi dei Servizi Unici ed approva i documenti programmatici nonché le linee operative di comune interesse, comprese quelle relative alla gestione delle risorse umane coinvolte nell'accordo;
  - definisce il profilo di ruolo del responsabile del Servizio Unico e identifica le azioni e gli obiettivi di mandato;
  - concorda i budget dei Servizi Unici che saranno poi negoziati con le Direzioni strategiche delle aziende coinvolte;
  - approva univoche modalità di valutazione delle performance;
  - attua il monitoraggio degli obiettivi, anche avvalendosi delle funzioni di staff presenti all'interno delle aziende che operano in modo sinergico. A tal fine entro il 31.12 di ogni anno il Responsabile dei Servizi Unici invia al Board Metropolitan una relazione dell'attività svolta e dei risultati conseguiti

### Art. 13

#### (Standard di qualità)

1. Le funzioni del Servizio Unico sono rese a favore degli Enti convenzionati secondo gli obiettivi di budget annualmente assegnati dal Board Metropolitan dei Direttori Amministrativi.

### Art. 14

#### (Relazioni Sindacali)

1. Le Aziende si impegnano a definire un sistema di relazioni sindacali condiviso in materia di ambiti di cooperazione strutturata di cui al presente accordo. Resta inteso che le modificazioni organizzative derivanti dall'applicazione del presente accordo saranno oggetto di confronto secondo i livelli di contrattazione definiti in sede di CCNL.

### Art. 15

#### (Deleghe di funzioni)

1. Le funzioni delegate vengono svolte dalla Azienda Capofila tramite un Servizio Unico al quale sono demandate tutte le attività, le procedure, gli atti ed i provvedimenti necessari per garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati dal presente Accordo.
2. Il Responsabile del Servizio Unico agisce nell'ambito delle funzioni attribuite all'Azienda capofila e assume la titolarità e responsabilità del Servizio Unificato, nonché è titolato alla adozione e sottoscrizione degli atti necessari per l'adempimento delle funzioni di cui al dettaglio riportato nell'articolo 22.

## Art. 16

### (Responsabile per la sicurezza)

1. Il responsabile della sicurezza è individuato nel datore di lavoro a prescindere dal luogo di assegnazione.
2. A tal fine l'Azienda Capofila si impegna a rispettare tutte le norme sulla sicurezza nell'ambiente e nei luoghi di lavoro ai sensi del D.lgs. 81/2008 e successive modificazioni ed integrazioni.

## Art. 17

### (Durata dell'Accordo)

1. La durata dell'Accordo è stabilita in anni 5, prorogabili, decorrenti dal 1° gennaio 2026.
2. Gli Enti si riservano di modificare l'attuale modello convenzionale nell'ottica del trasferimento strutturale dell'attività, alla luce di eventuali sopraggiunte modifiche normative e/o eventuali differenti obiettivi aziendali e/o regionali.

## Art. 18

### (Recesso e scioglimento del vincolo convenzionale)

1. Il recesso di una delle Aziende aderenti, ad eccezione della Capofila, non determina lo scioglimento del presente Accordo che rimane operante finché le Aziende aderenti siano almeno due.
2. Il presente accordo cessa per scadenza del termine di durata o a seguito di deliberazioni di scioglimento approvate da tutti gli enti convenzionati. L'atto di scioglimento contiene la disciplina delle fasi e degli adempimenti connessi, tra cui la destinazione dei beni, delle attrezzature e delle strutture messe in comune.

## Art. 19

### (Modifiche all'Accordo)

1. Le modifiche al presente Accordo sono approvate con deliberazioni uniformi di tutti gli enti convenzionati.
2. Eventuali modifiche al presente Accordo su proposta di uno o più degli Enti convenzionati dovranno essere esaminate dagli altri e potranno determinare l'inserimento di clausole con effetti parziali nei confronti del/i solo proponente/i.
3. Il recesso di un ente convenzionato o l'adesione di altri enti al presente Accordo comportano la modifica dell'Accordo stesso.
4. Per gli enti successivamente aderenti al presente Accordo si mantengono i termini originari di durata.
5. A fronte di modifiche legislative e/o contrattuali che intervengano a disciplinare quanto previsto dal presente Accordo in modo difforme, si procederà a adeguamento automatico salva valutazione dell'interesse a mantenere in vigore l'Accordo stesso.

## Art. 20

### (Rapporti finanziari e garanzie)



1. In merito alla ripartizione dei costi derivanti dall'unificazione dei Servizi oggetto del presente Accordo si concorda quanto segue:
2. I fattori produttivi utilizzati per la quantificazione dei costi di funzionamento dei Servizi Unificati sono i seguenti:
  - Personale: il costo del personale è determinato sulla base dei costi risultanti dalla contabilità analitica relativi alle unità di personale assegnate da ciascuna Azienda aderente ai Servizi Unificati;
  - Beni e servizi: il costo include i beni di consumo e i servizi direttamente attribuibili al Servizio Unificato rilevati dalla contabilità analitica;
  - Struttura: per l'utilizzo della struttura (utenze, pulizie, manutenzione ordinaria e straordinaria, vigilanza, portineria, etc) si attribuiscono i costi sulla base di driver consolidati di riferimento: unità di personale, metri quadrati per ufficio; inoltre, si quantificano gli ammortamenti diretti che si riferiscono ai beni economici e/o informatici.
3. A seguito della quantificazione dei costi, la ripartizione e attribuzione degli stessi avviene tenendo conto di quanto sostenuto dalle singole aziende convenzionate.
4. La regolazione economico-finanziaria viene gestita nell'ambito del finanziamento definito a livello regionale in relazione alla funzione di "Sviluppo dei processi di integrazione dei Servizi delle Aziende metropolitane e di Area Vasta".
5. Compete all'Azienda Capofila prevedere in sede di bilancio di previsione la spesa necessaria per la gestione dei Servizi Unici, dandone comunicazione agli enti convenzionati, nonché effettuare annualmente la rendicontazione delle spese sostenute.
6. Sono a carico di ciascuna Azienda i costi sostenuti per l'archiviazione e la movimentazione dei propri fascicoli cartacei ed eventualmente della parte informatica correlata all'archiviazione.
7. Nella determinazione degli oneri a carico di ciascun'Azienda relativamente al costo del Responsabile del Servizio Unico e dei titolari di incarichi dirigenziali si tiene conto in particolare:
  - di una quota fissa attribuibile ad ogni Azienda determinata in base alla valutazione degli adempimenti comuni a tutte le Aziende;
  - di una quota variabile correlata ai volumi di attività e attribuita utilizzando il parametro del numero dei dipendenti complessivo di ogni Azienda;
  - di una quota variabile relativa alla complessità della funzione, parametrizzata rispetto alla pesatura delle specificità presenti nelle Aziende quali l'articolazione territoriale, la qualificazione di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, e la presenza di sedi produttive dislocate in altre Regioni.
8. Sulla base di tali criteri il costo del Responsabile del Servizio Unico e del personale dirigenziale è ripartito secondo le percentuali determinate dai driver di costo di cui all'**allegato 2** al presente accordo.
9. Entro il primo semestre del 2026 si darà seguito all'applicazione di analoghi criteri di ripartizione anche per il personale del comparto.



## Capo III

### Disciplina Specifica dei Servizi Unici

#### Art. 21

(Modello organizzativo del Servizio Unico)

1. Il modello organizzativo di ciascun Servizio Unico è quello rappresentato nei Progetti Esecutivi di cui all'**Allegato 1** al presente accordo, di cui costituiscono parte integrante, e dove sono rappresentati per ciascun Servizio organigrammi, attività garantite, obiettivi e responsabilità.

#### Art. 22

(Funzioni del Servizio Unico)

1. Ciascun Servizio Unico svolge le funzioni ad esso delegate secondo lo schema **Allegato 3** al presente accordo, di cui costituisce parte integrante, in modo integrato al fine di garantire la necessaria coerenza, economicità, efficacia ed efficienza nel trattamento giuridico ed economico del rapporto di lavoro.

#### Art. 23

(Risorse umane)

1. Il Servizio Unico è composto da personale in servizio presso l'Azienda Capofila e da quello messo a disposizione dalle Aziende convenzionate come riportato nell'**Allegato 4** al presente accordo, di cui costituisce parte integrante.
2. La valutazione del personale in assegnazione è in capo al Direttore del Servizio Unico di afferenza e agli organismi di valutazione delle Aziende, in applicazione dei rispettivi sistemi premianti e di valutazione delle stesse nelle more della definizione di un sistema unico per i Servizi Unici Metropolitan.
3. Per gli aspetti riguardanti la responsabilità disciplinare del personale assegnato le parti riconoscono in capo al Direttore del Servizio Unico l'adozione degli atti di competenza, secondo la normativa vigente e le rispettive regolamentazioni aziendali, fermo quanto disposto dall'art. 6 comma 9
4. L'attività verrà svolta con garanzia di quanto previsto a tutela del lavoratore con riguardo alle obbligazioni di sicurezza, nonché delle coperture o regimi assicurativi vigenti nell'ambito delle rispettive Aziende; in particolare resta ferma la competenza dell'azienda di dipendenza del lavoratore per quanto attiene la denuncia all'INAIL degli infortuni che dovessero intercorrergli a prescindere dal luogo in cui sono avvenuti.

## Capo IV

### Disposizioni finali

#### Art. 24



### (Disposizioni in materia di privacy)

1. In merito all'applicazione del Regolamento UE 2016/679 (di seguito Regolamento) e del D.Lgs. 196/03 (di seguito "Codice"), le parti danno atto che:
  - gli Enti convenzionati restano autonomi Titolari del trattamento;
  - oggetto dell'accordo è lo svolgimento di funzioni istituzionali; allo stesso si applica il Regolamento, l'art. 2-ter del Codice, nonché, per quanto compatibile, le disposizioni contenute nel Regolamento regionale n. 1/2014;
2. I dati oggetto di trattamento saranno:
  - individuati nell'Allegato 5 in coerenza con la descrizione delle attività del singolo Servizio unificato;
  - utilizzati dagli Enti convenzionati per soli fini istituzionali, nel rispetto delle vigenti disposizioni normative sopra richiamate per la protezione e riservatezza dei dati e delle informazioni;
  - forniti dagli enti convenzionati e raccolti presso il Servizio comune competente dell'AUSL.
3. In particolare, l'AZIENDA USL di Bologna in qualità di Azienda capofila viene individuata dalle altre Aziende convenzionate - nella loro qualità di titolari del trattamento - quale responsabile del trattamento ai sensi dell'art. 28 del Regolamento, allo scopo di procedere al trattamento dei dati relativi all'espletamento delle attività oggetto della presente convenzione.
4. Il Responsabile è tenuto a:
  - a) adottare opportune misure atte al rispetto dei principi del trattamento dei dati personali previste dall'art. 5 del GDPR;
  - b) adottare le misure di sicurezza previste dall'art. 32 del GDPR, eventualmente indicate dal Titolare, dal Garante per la protezione dei dati personali e/o dal Comitato Europeo con propria circolare, risoluzione o qualsivoglia altro provvedimento eventualmente diversamente denominato;
  - c) autorizzare i soggetti che procedono al trattamento, ai sensi e con le modalità di cui all'art. 29 del GDPR, secondo la procedura interna del medesimo e, comunque, impegnando i medesimi soggetti autorizzati che non siano eventualmente tenuti al segreto professionale affinché rispettino lo stesso livello di riservatezza e segretezza imposto al Titolare;
  - d) ai sensi dell'art. 28, comma 3, lett. e) del GDPR, ad assistere il Titolare, al fine di soddisfare l'obbligo di dare seguito alle richieste per l'esercizio dei diritti.
5. In particolare, è fatto obbligo al Responsabile di attenersi alle istruzioni impartite dal Titolare, coerentemente con l'Allegato 5 "Istruzioni per il Responsabile del trattamento dei dati personali", parte integrante del presente documento. Inoltre, il Responsabile si impegna a garantire che le operazioni di trattamento siano svolte secondo l'ambito consentito e nel rispetto dei singoli profili professionali di appartenenza, nel rispetto della riservatezza e confidenzialità dei dati.
6. Il Responsabile con la sottoscrizione del presente atto s'impegna a prendere visione e ad attenersi scrupolosamente alle indicazioni di cui alle policy privacy adottate dal Titolare e reperibili sul sito istituzionale dell'Ente.
7. La presente designazione è da ritenersi valida per tutta la durata del rapporto contrattuale, ivi compreso il caso di proroghe o rinnovi qualora questi abbiano il medesimo ambito ed oggetto di trattamento.
8. Ai fini della responsabilità civile si applicano le norme di cui all'articolo 82 del GDPR.



9. Resta fermo che, anche successivamente alla cessazione o alla revoca della presente Convenzione, il Responsabile dovrà mantenere la massima riservatezza sui dati e le informazioni relative al Titolare delle quali sia venuto a conoscenza nell'adempimento delle sue obbligazioni.
10. Per quanto non espressamente previsto nel presente articolo, si rinvia alle disposizioni generali vigenti in materia di protezione di dati personali, nonché alle disposizioni di cui all'**Allegato 5** - Descrizione delle attività di trattamento - e all'**Allegato 6** - Istruzioni per il Responsabile del trattamento dei dati personali.
11. Ai sensi dell'art. 29 del GDPR tutto il personale assegnato ai Servizi Unici Metropolitan è autorizzato al trattamento dei dati personali nel rispetto delle istruzioni impartite con Delibere n. 320/2018 (Istituto Ortopedico Rizzoli), n. 265/2018 (Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna), n. 275/2018 (Azienda USL di Imola), n. 11/2019 (Azienda USL di Bologna), ed il responsabile del singolo Servizio esercita il ruolo di referente privacy nelle modalità previste dal modello organizzativo privacy disciplinato dalle medesime delibere.

#### Art. 25

(Disposizioni finali)

1. Le Parti si impegnano a coordinare i propri atti organizzativi interni con il presente Accordo e a collaborare per il conseguimento delle finalità e degli obiettivi del presente accordo, monitorando il percorso di attuazione e di sviluppo degli specifici progetti.
2. Le Parti stabiliscono che qualsiasi controversia connessa al presente accordo sarà da risolvere bonariamente

#### Art. 26

(Clausola di salvaguardia)

Per specifici progetti e servizi resta ferma la possibilità di convenire deroghe al presente Accordo anche in virtù di vincoli di legge nazionali e regionali.

#### Art. 27

(Registrazione e bollo)

Il presente accordo è esente da imposta di bollo a termini dell'art. 16, tab. B, D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 642 e sarà registrata in caso d'uso, ai sensi del D.P.R. 26 aprile 1986, n. 131.

Le spese inerenti e conseguenti il presente atto sono a carico di tutti gli enti convenzionati in pari misura. In caso di variazioni le spese saranno a carico del proponente, salvo diversi accordi fra le parti.

Il presente atto è soggetto a pubblicazione in conformità a quanto previsto dalle norme vigenti, con particolare riferimento alle disposizioni che disciplinano gli obblighi di pubblicazione da parte delle Amministrazioni di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale (art.32 L.n. 69/2009).

Letto, confermato, sottoscritto

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna

Istituto delle Scienze Neurologiche  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna  
IRCCS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

POLICLINICO DI **SANT'ORSOLA**

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA - ROMAGNA  
Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Im



# SERVIZIO UNICO METROPOLITANO CONTABILITA' E FINANZA

## Sommario

<b>PREMESSA E OBIETTIVI DEL PROGETTO</b> .....	2
Finalità .....	2
Contesto interaziendale metropolitano .....	2
Principi guida: efficienza, uniformità .....	3
<b>ANALISI DELLO STATO ATTUALE</b> .....	3
Mappatura delle attività gestite dal Servizio Unico .....	3
Analisi delle attività attualmente svolte dalle singole aziende .....	6
Modello organizzativo e dotazioni organiche in essere .....	7
<b>PROPOSTA ORGANIZZATIVA</b> .....	7
Modello aggiornato di servizio unico .....	8
Segmentazione per ambiti funzionali .....	8
Funzioni trasversali e supporto specialistico .....	10
<b>DOTAZIONI ORGANICHE E FABBISOGNI</b> .....	12
Evidenza delle attività più standardizzabili .....	13
<b>RAPPORTI CON LE DIREZIONI STRATEGICHE</b> .....	13
<b>MODELLI COMUNI DI RELAZIONE CON LE DIREZIONI STRATEGICHE</b> .....	14
Ruolo del servizio unico nei processi di programmazione e controllo .....	14

## PREMESSA E OBIETTIVI DEL PROGETTO

### Finalità

Il Servizio Unico Metropolitano Contabilità e Finanza nasce dalla esigenza di unificare i processi amministrativo-contabili nell'area metropolitana per migliorare l'efficienza e la qualità delle attività svolte. Negli anni, questa riorganizzazione ha mirato a creare un modello amministrativo-contabile unico, efficiente e trasparente, capace di rispondere alle esigenze attuali e future degli enti coinvolti, puntando in particolare a:

- concentrare le attività e le competenze specialistiche per ottimizzare le risorse professionali;
- semplificare e standardizzare i processi, definendo chiaramente fasi operative e responsabilità;
- ottimizzare l'uso del personale, valorizzando la specializzazione e riducendo le duplicazioni attraverso economie di scala;
- integrare strumenti digitali avanzati per estendere la dematerializzazione e automatizzare le procedure;
- armonizzare e reingegnerizzare i processi per garantire flessibilità e uniformità;
- promuovere la crescita professionale attraverso formazione continua e aggiornamenti normativi.

La fase successiva si configura come prosecuzione strutturata del percorso già intrapreso, finalizzata al consolidamento della standardizzazione dei processi, all'implementazione dei presidi di controllo e all'ampliamento delle funzioni di coordinamento in ambito contabile.

### Contesto interaziendale metropolitano

Il percorso di unificazione dei servizi amministrativo-contabili nell'area metropolitana ha già raggiunto importanti risultati, con molte delle attività di armonizzazione e integrazione pienamente attuate. Le aziende sanitarie coinvolte hanno progressivamente adottato un modello organizzativo comune che ha permesso di:

- consolidare la gestione contabile e finanziaria su piattaforme condivise, in particolare con l'implementazione diffusa del sistema GAAC;
- standardizzare le procedure e le prassi amministrative;
- centralizzare numerose attività contabili, mantenendo un decentramento funzionale solo per le funzioni strettamente legate all'operatività specifica;
- realizzare una gestione integrata delle informazioni, garantendo la raccolta e l'aggiornamento univoco dei dati, a supporto di una reportistica trasparente e tempestiva.

Questi risultati consolidati creano le condizioni per una gestione amministrativo-contabile efficiente e omogenea su scala metropolitana, favorendo la cooperazione interaziendale e la continuità operativa.

## Principi guida: efficienza, uniformità

Il progetto si fonda su principi fondamentali che guidano tutte le scelte organizzative e tecnologiche:

- **efficienza:** massimizzare l'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche, eliminare duplicazioni, semplificare i processi per ridurre tempi e costi.
- **uniformità:** adottare procedure, regolamenti e strumenti unici per garantire coerenza nelle attività amministrative e contabili tra tutti gli enti aderenti.
- **trasparenza e tracciabilità:** assicurare che tutte le informazioni siano raccolte in modo univoco e documentato, facilitando controlli e verifiche.
- **flessibilità:** mantenere un equilibrio tra centralizzazione e decentramento, affinché le attività siano svolte nel luogo più funzionale in base alla loro natura e ai bisogni degli enti.
- **Innovazione:** promuovere l'adozione di tecnologie digitali e strumenti di automazione per supportare il miglioramento continuo dei processi.

## ANALISI DELLO STATO ATTUALE

### Mappatura delle attività gestite dal Servizio Unico

Il Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanza, previsto dal Regolamento di Organizzazione Aziendale (ROA) e inserito all'interno del Dipartimento Amministrativo, è articolato in una struttura complessa e due strutture semplici denominate Unità Operativa Bilanci e Analitica e Unità Operativa Finanze. A completamento dell'organizzazione sono presenti inoltre nove incarichi di funzione:

- **Coordinamento fatturazione attiva - gestione fiscale e bilancio commerciale**
- **Regolarizzo incasso e controlli casse di riscossione**
- **Attività stragiudiziale recupero crediti**
- **Registrazione fatture e coordinamento ciclo passivo**
- **Pagamento fornitori e stipendi**
- **Rilevazioni contabili**
- **Sistema informativo**
- **Coordinamento attività predisposizione bilanci e controlli contabili**
- **Coordinamento attività FRNA e bilancio sociale**

Le attività gestite dal Servizio sono suddivise in ciclo attivo e ciclo passivo, a garanzia di una gestione economico-finanziaria integrata ed efficiente.

### CICLO ATTIVO

#### **Coordinamento fatturazione attiva - gestione fiscale e bilancio commerciale:**

- Gestione anagrafica clienti
- Supporto nell'emissione delle fatture attive
- Verifiche e controlli successivi all'emissione delle fatture
- Importazione documenti emessi da procedure esterne e relativa contabilizzazione
- Supporto alla trasmissione del flusso Tessera Sanitaria (Flusso 730)

- Circolarizzazione Clienti
- Rapporti con Collegio Sindacale per
  - o Presentazione della relazione di Circolarizzazione Clienti
  - o Rendicontazione Fatture da Emettere
  - o Rendicontazione Fondo Svalutazione Crediti
  - o Gestione contabile Crediti Vetusti
- Supporto all'interpretazione delle norme fiscali necessarie alla emissione delle fatture attive e garanzia di uniformità di applicazione
- Presentazione delle dichiarazioni fiscali
- Predisposizione di modelli di versamento e rapporti con Agenzia delle Entrate
- Operazioni di chiusura bilancio esercizio, con riferimento agli ambiti di competenza

### **Regolarizzo incasso e controlli casse di riscossione**

- Gestione ordinaria delle attività di incasso
- Importazione dei giornali di cassa
- Riconciliazione giornaliera del conto di tesoreria
- Rimborsi alla utenza per errati incassi o incassi non dovuti
- Rendicontazione degli incassi mensili, compresi quelli provenienti dal circuito PagoPA
- Attività correlate a prelievi, rendicontazioni e regolarizzazione incassi sui conti correnti postali
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Rendicontazione periodica delle casse
  - o Rendicontazione periodica della verifica di Tesoreria

### **Attività stragiudiziale recupero crediti:**

- Coordinamento delle attività di recupero crediti nel rispetto delle tempistiche previste da regolamento e procedura interaziendale;
- Programmazione incontri periodici per la disamina congiunta delle pratiche in essere e per la verifica di conformità alle tempistiche definite e per la disamina congiunta delle eventuali svalutazioni o stralcio dei crediti;
- Supporto ad uffici legali per:
  - o Supporto per il recupero della documentazione dei crediti oggetto di recupero
  - o Programmazione incontri periodici per la disamina congiunta delle pratiche in essere
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Presentazione della relazione per l'autorizzazione allo stralcio di crediti verso pubbliche amministrazioni anche verso privati

### **CICLO PASSIVO**

#### **Registrazione fatture e coordinamento ciclo passivo:**

- Inserimento e manutenzione anagrafica fornitori

- Registrazione fatture passive
- Riconciliazione estratti conto
- Circolarizzazione debiti
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Supporto alla raccolta della documentazione relativa alle verifiche periodiche di cassa
  - o Presentazione della relazione di Circolarizzazione Fornitori
  - o Rendicontazione Fatture da Ricevere
- Operazioni di chiusura bilancio esercizio, con riferimento agli ambiti di competenza

#### **Pagamento Fornitori e stipendi:**

- Pagamento fatture fornitori e stipendi
- Supporto alle attività di consultazione portale fornitori
- Gestione delle cessioni di credito
- Gestione delle pratiche relative alla transazione interessi moratori
- Gestione Piattaforma dei Crediti Commerciali
- Gestione degli interventi sostitutivi in caso di irregolarità contributiva
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Supporto alla raccolta della documentazione relativa alle verifiche periodiche di cassa

#### **Rilevazioni contabili:**

- Rilevazione contabili provenienti da integrazioni GRU - GAAC
- Supporto alla redazione del Bilancio di Previsione annuale e delle valutazioni ambito Ricerca
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Predisposizione dati e contenuto della Relazione sul bilancio di esercizio. Risposte a quesiti relativi
  - o Coordinamento alla redazione del questionario annuale e delle risposte a quesiti specifici su tematiche contabili

#### **Sistema informativo:**

- Gestione ed implementazione di specifici moduli all'interno del portale interaziendale BilancioWeb
- Predisposizione e pubblicazione dati nel sito aziendale nell'apposita sezione Trasparenza
- Pubblicazione dati di bilancio contabilizzati e predisposizione di reportistica e supporto alla relativa consultazione
- Gestione del portale interaziendale BilancioWeb
- Gestione, nel portale interaziendale BilancioWeb, della attività di raccolta dati nell'ambito delle verifiche di bilancio infra-annuali e redazione dei bilanci di previsione e di chiusura di esercizio
- Gestione delle anagrafiche riferite alla contabilità analitica, centri di costo, Gestori di spesa e relativi Uffici

#### **Coordinamento attività predisposizione bilanci e controlli contabili:**

- Coordinamento delle attività di redazione del documento di bilancio comprensivo di tutti i suoi allegati e relazioni necessarie
- Supporto alla programmazione economica
- Indicazioni circa le metodologie e tempistiche di completamento attività propedeutiche alla chiusura di bilancio
- Pianificazione e supporto delle attività di controllo sulle scritture contabili
- Supporto alla redazione dei bilanci di verifica infra-annuale
- Supporto alla redazione delle matrici degli scambi economiche e patrimoniali
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Supporto alle attività di controllo sulle scritture contabili di fine esercizio, (verifica della consistenza delle partite patrimoniali), controllo degli schemi di bilancio, delle tabelle di nota integrativa e del rendiconto finanziario
  - o Supporto alle attività di redazione del Bilancio Commerciale dell'Ente
  - o Predisposizione report relativo alle poste straordinarie
  - o Supporto alla redazione della relazione di chiusura bilancio

### **Coordinamento attività FRNA e bilancio sociale**

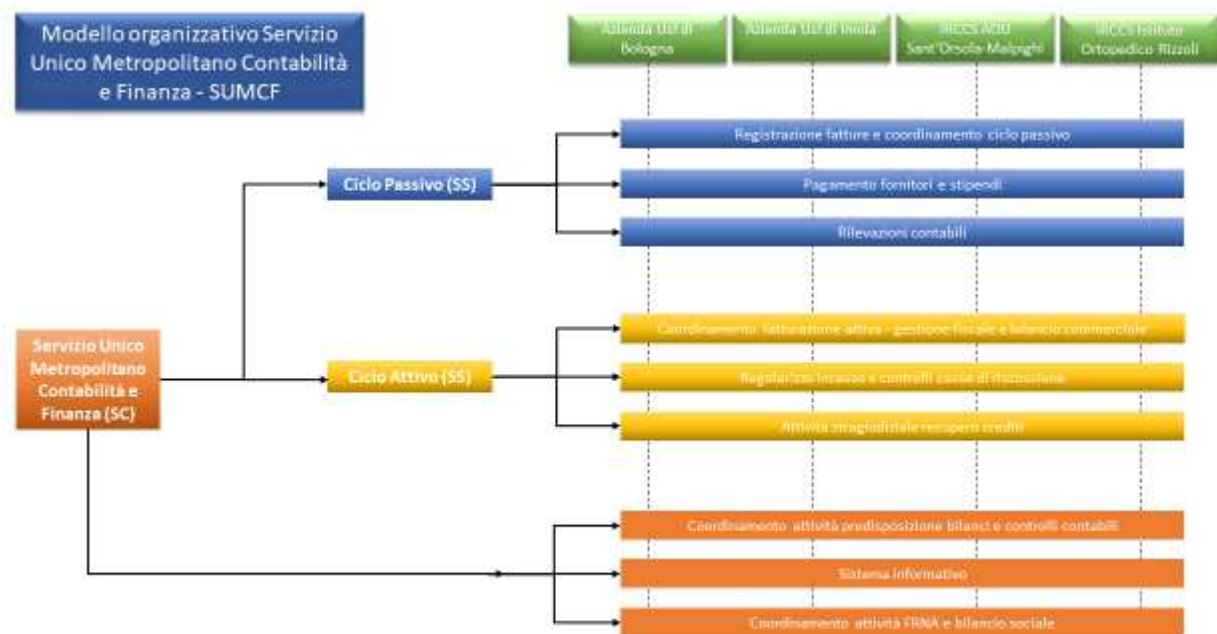
- Supporto sulla corretta contabilizzazione su bilanci separati
- Supporto a imputazione e rendicontazione finanziamenti finalizzati e vincolati
- Supporto alle attività di ricognizione delle partite contabili
- Supporto alle attività di chiusura di bilancio di esercizio
- Coordinamento dell'attività di monitoraggio costi e ricavi della contabilità separata e supporto a definizione di previsioni di bilancio ai fini della redazione dei bilanci previsionali e verifiche infra-annuali
- Tenuta della contabilità riferita alle deleghe sociali e redazione dell'intero documento bilancio, sia in fase previsionale che di chiusura esercizio
- rilevazione contabile dei contributi assegnati, per la relativa verifica di quadratura di cassa

### **Analisi delle attività attualmente svolte dalle singole aziende**

- Emissione fatture attive
- Liquidazione documenti passivi
- Gestione e rendicontazioni contabilità analitica
- Gestione e rendicontazioni contabilità per commessa/progetto
- Gestione amministrativa della Ricerca
- Gestione fiscale patrimonio immobiliare (IMU e IRES)
- Gestione e rendicontazioni inventari beni mobili e immobili
- Gestione e rendicontazione piano degli investimenti
- Segreteria Collegio Sindacale
- Redazione Relazione del Direttore Generale sulla gestione, relazioni e materiali per organi di indirizzo e controllo, relazione obiettivi Direzione Generale
- Predisposizione bilanci infrannuali e previsioni a finire (coordinamento attività gestori aziendali)
- Predisposizione Bilancio Economico Preventivo (con il supporto del SUMCF)
- Percorso attuativo della certificabilità, per le parti di competenza

- Cassa economale
- Recupero crediti, compresi i ticket sanitari

## Modello organizzativo e dotazioni organiche in essere



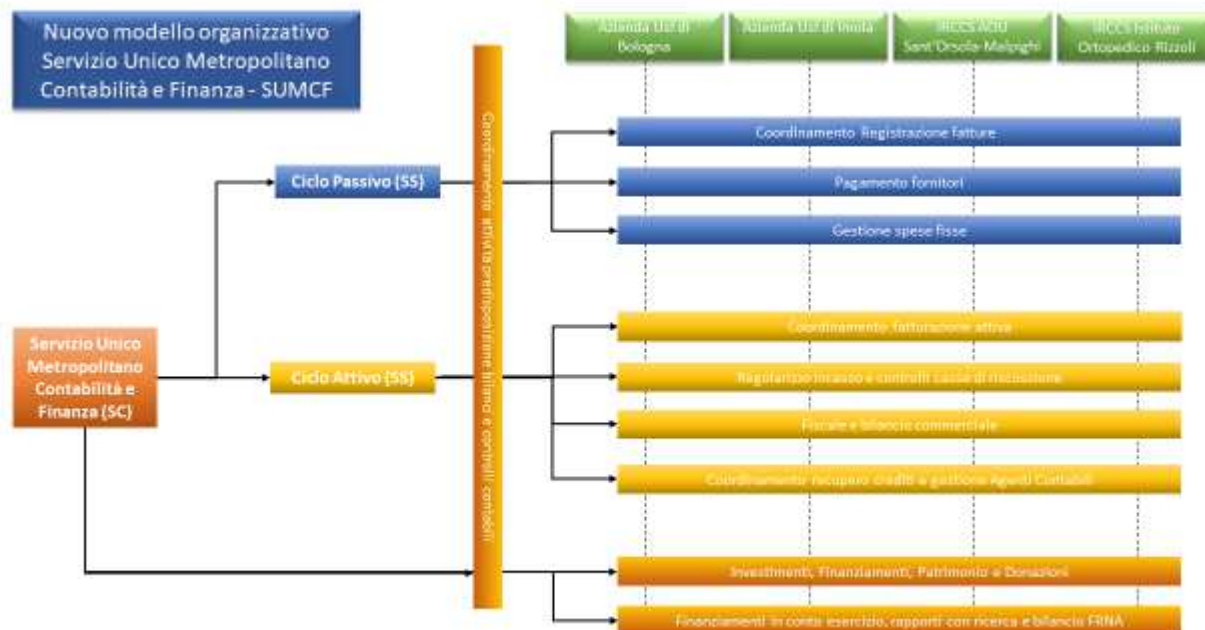
## PROPOSTA ORGANIZZATIVA

Il progetto si concentra ora sull'ulteriore ottimizzazione e sviluppo del modello già consolidato, in linea con le nuove esigenze tecnologiche e organizzative delle aziende aderenti.

La fase successiva si orienta al rafforzamento del ruolo del Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanza nella funzione di controllo e coordinamento di tutti i processi amministrativo-contabili gestiti, con l'obiettivo di garantire coerenza e uniformità nell'applicazione delle procedure e dei regolamenti in essere, promuovendone al contempo la revisione periodica.

Particolare attenzione sarà dedicata alla definizione e al consolidamento dei punti di controllo in chiave Audit, per una supervisione più efficace, trasparente e conforme ai principi di buona amministrazione.

## Modello aggiornato di servizio unico



## Segmentazione per ambiti funzionali

La mappatura delle attività include già un'articolazione per ambiti funzionali, coerente con l'organizzazione interna del Servizio, e costituisce pertanto una rappresentazione esaustiva di tale segmentazione.

Il nuovo assetto organizzativo propone, tuttavia, una rimodulazione degli incarichi di funzione, tenendo conto della necessità di recepire alcuni cambiamenti organizzativi, quali la chiusura del Bilancio Sociale, e di garantire un presidio più efficace su specifici processi amministrativi, come la gestione dei finanziamenti per investimenti, della ricerca e delle donazioni. In tale contesto, assume particolare rilievo anche il rafforzamento del presidio dei punti di controllo previsti dal Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), sia di primo livello, integrati nei processi operativi, sia di secondo livello, affidati a funzioni aziendali dedicate, con l'obiettivo di assicurare la qualità, la conformità e l'affidabilità delle informazioni contabili e gestionali.

INCARICHI DI FUNZIONE ATTUALI	PROPOSTA INCARICHI DI FUNZIONE
COORDINAMENTO FATTURAZIONE ATTIVA - GESTIONE FISCALE E BILANCIO COMMERCIALE	COORDINAMENTO FATTURAZIONE ATTIVA FISCALE E BILANCIO COMMERCIALE
REGOLARIZZO INCASSO E CONTROLLI CASSE DI RISCOSSIONE	REGOLARIZZO INCASSO E CONTROLLI CASSE DI RISCOSSIONE
ATTIVITÀ STRAGIUDIZIALE RECUPERO CREDITI	COORDINAMENTO RECUPERO CREDITI E GESTIONE AGENTI CONTABILI
REGISTRAZIONE FATTURE E COORDINAMENTO CICLO PASSIVO	COORDINAMENTO REGISTRAZIONE FATTURE
PAGAMENTO FORNITORI E STIPENDI	PAGAMENTO FORNITORI
RILEVAZIONI CONTABILI	CONTABILITÀ STIPENDI
SISTEMA INFORMATIVO	

	INVESTIMENTI, FINANZIAMENTI, PATRIMONIO E DONAZIONI
COORDINAMENTO ATTIVITÀ FRNA E BILANCIO SOCIALE	FINANZIAMENTI IN CONTO ESERCIZIO, RICERCA E BILANCIO FRNA
COORDINAMENTO ATTIVITÀ PREDISPOSIZIONE BILANCI E CONTROLLI CONTABILI	COORDINAMENTO ATTIVITÀ PREDISPOSIZIONE BILANCI E CONTROLLI CONTABILI

Per la maggior parte degli incarichi di funzione, restano confermate le attività già descritte nella mappatura dei processi sopra esposta, alla quale si rimanda. Per gli incarichi di funzione di nuova istituzione o modificati, si riporta di seguito il relativo dettaglio, con l'obiettivo di evidenziare le specificità introdotte dal nuovo assetto organizzativo:

#### **Contabilità Stipendi:**

- verifiche/monitoraggio contabilizzazioni da procedura stipendiale
- verifiche consumi progetti da procedura stipendiale
- scritture di integrazione e rettifica per chiusura bilancio
- Monitoraggio Debiti di competenza per anno
- monitoraggio Debiti per Arretrati per anno suddivisi per Partita Regionale
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Supporto alla raccolta della documentazione relativa alle verifiche periodiche

#### **Coordinamento recupero crediti e Agenti Contabili:**

- coordinamento delle attività di recupero crediti nel rispetto delle tempistiche previste da regolamento e procedura interaziendale;
- programmazione incontri periodici per la disamina congiunta delle pratiche in essere e per la verifica di conformità alle tempistiche definite e per la disamina congiunta delle eventuali svalutazioni o stralcio dei crediti;
- coordinamento attività di rendicontazione Agenti contabili.
- Supporto ad uffici legali per:
  - o Supporto per il recupero della documentazione dei crediti oggetto di recupero
  - o Programmazione incontri periodici per la disamina congiunta delle pratiche in essere
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Presentazione della relazione per l'autorizzazione allo stralcio di crediti verso pubbliche amministrazioni anche verso privati
  - o Supporto alle verifiche circa la corretta applicazione della normativa di riferimento vigente in materia di resa dei conti giudiziali degli Agenti Contabili

#### **Investimenti - Finanziamenti - Patrimonio - Donazioni**

- Supporto a definizione di previsioni di bilancio ai fini della redazione dei bilanci previsionali e verifiche infrannuali (valori degli ammortamenti, sterilizzazioni, rettifiche c/esercizio, minus e plus valenze)

- Supporto alla redazione del Bilancio di Previsione annuale e delle valutazioni ambito piano investimenti
- Supporto alle attività di controllo sulle scritture contabili di fine esercizio con relativa verifica della consistenza delle partite patrimoniali di bilancio
- Risposta ai fabbisogni informativi richiesti inerenti alle attività / funzioni del settore P.I. e patrimonio
- Rapporti con Collegio Sindacale per:
  - o Supporta la Segreteria dei Collegi Sindacali nelle verifiche inerenti alle attività del SUMCF per gli ambiti di competenza oppure specifica per la Corte dei Conti

### **Finanziamenti in conto esercizio, rapporti con ricerca e bilancio FRNA**

- supporto sulla corretta contabilizzazione su bilanci separati
- supporto a imputazione e rendicontazione finanziamenti finalizzati e vincolati
- supporto alle attività di ricognizione delle partite contabili
- supporto alle attività di chiusura di bilancio di esercizio
- rilevazione contabile dei contributi assegnati, per la relativa verifica di quadratura di cassa

**Coordinamento Attività Predisposizione Bilanci e Controlli Contabili:** organizzazione delle attività necessarie alla chiusura contabile periodica e annuale, con attenzione alla coerenza tra registrazioni contabili, dati di patrimonio e fonti di finanziamento; implementazione di verifiche sulle registrazioni, sulle imputazioni contabili e sulla riconciliazione dei conti, con lo scopo di ridurre errori e garantire l'integrità dei dati; fornitura di documentazione, reportistica e tracciabilità delle verifiche contabili; collaborazione per l'identificazione di eventuali rischi o anomalie; monitoraggio continuo della correttezza, completezza e tempestività delle registrazioni; implementazione di processi di validazione e controllo automatico/manuale per assicurare dati affidabili e pronti per analisi, bilancio e rendicontazioni esterne; analisi delle non conformità rilevate da controlli o audit e introduzione di azioni correttive per ottimizzare procedure e flussi informativi.

### **Funzioni trasversali e supporto specialistico**

Nell'ambito delle funzioni attribuite al Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanza, si intende implementare un sistema capillare di controlli finalizzato a garantire la qualità, la coerenza e l'affidabilità del dato contabile. Tale sistema si articolerà attraverso l'attivazione di tavoli di coordinamento dedicati alla gestione e al presidio di specifici processi amministrativo-contabili, quali la gestione dei crediti (e fatture da emettere) e il relativo recupero, i debiti vetusti (e fatture da ricevere), le sospensioni e le liquidazioni di fatture. Particolare attenzione sarà inoltre riservata alla revisione e all'implementazione delle procedure previste dal Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), anche attraverso il rafforzamento dei punti di controllo di primo e secondo livello.

Tali controlli saranno strutturati in modo da costituire driver informativi strategici, a supporto della definizione degli indicatori di performance nell'ambito del percorso di budget e della programmazione economico-finanziaria dei servizi gestori.

Parallelamente, il Servizio si propone come presidio di coordinamento per gruppi di lavoro aziendali e interaziendali dedicati all'approfondimento di tematiche contabili specifiche, con l'obiettivo di promuovere la standardizzazione ed omogeneizzazione delle pratiche, il corretto governo dei processi e il loro miglioramento continuo in termini di efficienza ed efficacia operativa.

DOTAZIONI ORGANICHE E FABBISOGNI

DOTAZIONE ATTUALE		FABBISOGNO	
COORDINAMENTO FATTURAZIONE ATTIVA - GESTIONE FISCALE E BILANCIO COMMERCIALE	6	COORDINAMENTO FATTURAZIONE ATTIVA FISCALE E BILANCIO COMMERCIALE	3
REGOLARIZZO INCASSO E CONTROLLI CASSE DI RISCOSSIONE	8	REGOLARIZZO INCASSO E CONTROLLI CASSE DI RISCOSSIONE	9
ATTIVITÀ STRAGIUDIZIALE RECUPERO CREDITI	1	COORDINAMENTO RECUPERO CREDITI E GESTIONE AGENTI CONTABILI	1
REGISTRAZIONE FATTURE E COORDINAMENTO CICLO PASSIVO	23	COORDINAMENTO REGISTRAZIONE FATTURE	23
PAGAMENTO FORNITORI E STIPENDI	9	PAGAMENTO FORNITORI	10
RILEVAZIONI CONTABILI	3	CONTABILITA' STIPENDI	4
SISTEMA INFORMATIVO	1	INVESTIMENTI, FINANZIAMENTI, PATRIMONIO E DONAZIONI	3
COORDINAMENTO ATTIVITÀ FRNA E BILANCIO SOCIALE	1	FINANZIAMENTI IN CONTO ESERCIZIO, RICERCA E BILANCIO FRNA	3
COORDINAMENTO ATTIVITÀ PREDISPOSIZIONE BILANCI E CONTROLLI CONTABILI	6	COORDINAMENTO ATTIVITÀ PREDISPOSIZIONE BILANCI E CONTROLLI CONTABILI	3
DIRIGENTI	4	DIRIGENTI	3
SEGRETERIA	3	SEGRETERIA	3
<b>TOTALE IN SERVIZIO</b>	<b>65</b>		<b>68</b>
PERSONALE IN SERVIZIO ALTROVE O CESSATO	4		
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>		

## Evidenza delle attività più standardizzabili

Nei diversi settori funzionali abbiamo già raggiunto un buon livello di standardizzazione; tuttavia, esistono ulteriori opportunità di ottimizzazione del personale attraverso l'automatizzazione del caricamento delle fatture e il completamento dell'integrazione di PagoPA nel ciclo attivo, con l'obiettivo di semplificare e alleggerire le procedure di incasso.

## RAPPORTI CON LE DIREZIONI STRATEGICHE

Nell'ambito delle funzioni attribuite al Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanza, si intende implementare un sistema capillare di controlli finalizzato a garantire la qualità, la coerenza e l'affidabilità del dato contabile. Tale sistema si articolerà attraverso l'attivazione di tavoli di coordinamento dedicati alla gestione e al presidio di specifici processi amministrativo-contabili, quali la gestione dei crediti e del relativo recupero, i debiti vetusti (incluse le fatture da emettere e da ricevere), le sospensioni e le liquidazioni di fatture. Particolare attenzione sarà inoltre riservata alla revisione e all'implementazione delle procedure previste dal Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), anche attraverso il rafforzamento dei punti di controllo di primo e secondo livello.

**Gestione dei crediti e recupero:** si occuperà:

- di verificare la presa in carico dei crediti non incassati entro scadenza, nel rispetto delle tempistiche previste dal regolamento e procedura interaziendale;
- di programmare incontri periodici, con i servizi gestori, finalizzati al monitoraggio delle partite ancora da incassare, e definire con il supporto dell'ufficio legale le eventuali azioni da intraprendere
- di definire in accordo con servizi gestori ed ufficio legale la svalutazione da applicare ai singoli crediti

**Debiti vetusti:** si occuperà di

- analizzare le partite contabili pregresse definendo, congiuntamente ai gestori e ufficio legale, un piano di progressivo smaltimento dei debiti vetusti in base alla tipologia di debito
- di coordinare il monitoraggio periodico delle fatture ancora da ricevere, assicurando che a ciascuna partita ancora aperta venga definita la motivazione

**Sospensioni e liquidazioni di fatture”:** si occuperà di

- presidiare il flusso di liquidazione dei pagamenti;
- verificare la corretta applicazione delle sospensioni a cura dei gestori, al fine di garantire il pagamento entro la scadenza contrattuale;
- monitorare la corretta gestione delle sospensioni ed analizzare con i singoli gestori le cause che ne determinano la persistenza
- individuare azioni correttive per garantire la regolarità e la tempestività delle operazioni contabili.

**Percorso attuativo di certificabilità (PAC):** si occuperà di

- **definire mappatura dei processi contabili**, con identificazione dei responsabili di processo e servizi coinvolti;

- **verificare la conformità delle procedure in essere** rispetto alle normative e ai principi contabili vigenti.
- **Verificare la corretta applicazione delle procedure vigenti**
- **Definire e formalizzare i controlli di primo livello e secondo livello** (implementazione di check operativi sistematici per garantire la correttezza e tracciatura digitale dei controlli effettuati, con evidenza delle eventuali anomalie riscontrate e delle azioni correttive adottate)
- **Revisionare periodicamente le procedure PAC** sulla base delle risultanze dei tavoli e delle verifiche interne
- **Attivare momenti formativi e di aggiornamento** sulle procedure PAC e sulle responsabilità connesse ai controlli.

Oltre a ciò, il Servizio si propone come presidio di coordinamento per gruppi di lavoro aziendali e interaziendali dedicati all'approfondimento di tematiche contabili specifiche, con l'obiettivo di promuovere la standardizzazione delle pratiche, il corretto governo dei processi e il loro miglioramento continuo in termini di efficienza ed efficacia operativa.

Al fine di garantire l'efficacia di questi tavoli di lavoro e l'allineamento con gli obiettivi strategici delle Aziende, si evidenzia la necessità di un coordinamento stretto e continuativo con le Direzioni Strategiche. Queste ultime rappresentano interlocutori fondamentali nella definizione delle linee di indirizzo in ambito amministrativo-contabile e nella determinazione delle priorità operative.

È fondamentale, infatti, che la Direzione Strategica non solo orienti il "da farsi", ma conferisca anche al Servizio Unico l'autorità necessaria per operare efficacemente come punto di riferimento e coordinamento, assicurando così un'interfaccia chiara, riconosciuta e autorevole nei confronti delle strutture operative coinvolte.

A tale scopo, si ritiene auspicabile l'istituzione di un tavolo periodico tra il Servizio Unico e la Direzione Strategica, quale sede formale di confronto e indirizzo. Tale interazione dovrà tradursi nella produzione di una reportistica specifica e mirata, definita in base alle tematiche affrontate, che rappresenti uno strumento operativo di monitoraggio, verifica dei risultati raggiunti e ridefinizione delle attività. In questo modo, si potrà garantire una governance dinamica e responsabile, capace di orientare con efficacia il miglioramento continuo dei processi.

## MODELLI COMUNI DI RELAZIONE CON LE DIREZIONI STRATEGICHE

### Ruolo del servizio unico nei processi di programmazione e controllo

Il Servizio Unico Contabilità e Finanza si pone come punto di riferimento e supporto strategico e operativo per le Direzioni e le articolazioni aziendali, garantendo coerenza, efficienza e continuità nei processi di programmazione, controllo e rendicontazione. In particolare, il Servizio assicura:

- interfaccia costante con le articolazioni aziendali, favorendo il raccordo e lo scambio informativo necessario per l'allineamento operativo e strategico;
- supporto alla redazione del bilancio preventivo ed alle verifiche infrannuali, garantendo la qualità e la coerenza delle informazioni finanziarie e contabili;

# Progetto di Riorganizzazione del Servizio Unico Metropolitan Economato – SUME

## Indice progetto SUME

### 1. Premessa e obiettivi del progetto

- Finalità della riorganizzazione
- Principi guida

### 2. Analisi dello stato attuale

- Analisi delle attività attualmente svolte dalle singole aziende
- Organigramma attualmente in essere

### 3. Classificazione delle attività

- Attività core del servizio unico
- Attività standardizzabili e/o automatizzabili
- Attività soggette a customizzazione specifica per singola azienda

### 4. Proposta organizzativa

- Modello aggiornato di servizio unico

### 5. Dotazioni organiche e fabbisogni

- Quadro riepilogativo delle dotazioni attuali
- Fabbisogni per il nuovo assetto (isorisorse)

### 6. Rapporti con le Direzioni Strategiche

### 7. Piano di attuazione

### 8. Piano deleghe

## 1-Premessa e obiettivi del progetto

### Finalità della riorganizzazione

Dall'avvio del progetto SUME (novembre 2015), l'attività del Servizio Unico è andata via via ampliandosi e diversificandosi.

Il modello iniziale prevedeva la partecipazione di due Aziende Sanitarie, l'Azienda USL di Bologna e l'Istituto Ortopedico Rizzoli con la finalità di gestione di tutta la tipica area economica: beni e servizi di area economica e farmaceutica (quest'ultima a partire dal 2016) e servizi esternalizzati di natura principalmente alberghiera. Tali attività erano gestite in maniera uniforme sulle due Aziende.

Dal 2022 è subentrata nella gestione anche l'Azienda Ospedaliero Universitaria Sant'Orsola-Malpighi, dove SUME gestisce l'area dei beni e servizi di natura principalmente economica e farmaceutica, essendo l'area alberghiera affidata ad altra articolazione organizzativa.

È pertanto evidente l'ampio raggio di azione, contraddistinto da una operatività la cui continuità deve essere assicurata per il diretto impatto che rileva sulla attività assistenziale, per sua natura bisognosa di risposte non derogabili o procrastinabili.

Anche la riorganizzazione del Servizio Acquisti di Area Vasta, con la conseguente attribuzione di nuove competenze ai Servizi Gestori, ha comportato valutazioni organizzative recentemente avviate. Per tali motivazioni, nel confermare l'assetto macro organizzativo del Servizio Unico, si evidenzia la necessità di ridefinire le competenze e le attribuzioni dei livelli intermedi (dirigenziali ed incarichi di funzione), al fine di rafforzare i momenti di coordinamento, con valenza interaziendale.

### Principi guida

L'importanza di continuare ad affinare l'opera di omogeneizzazione gestionale, amministrativa e contabile, comporta l'identificazione dei seguenti principi guida:

- Uniformità di azione, attraverso l'applicazione del medesimo approccio operativo nella gestione dei rapporti interaziendali, sia in termini di modalità relazionali che di risposte fornite e finalizzate al soddisfacimento delle esigenze rappresentate.
- Unificazione dei processi amministrativi, attraverso la omogenea interpretazione della relativa normativa di riferimento.
- Confronto continuo fra gli operatori delle tre Aziende, che assicura una formazione di base sovrapponibile e lo scambio delle esperienze di lavoro quotidiane.

## 2-Analisi dello stato attuale

### Analisi delle attività attualmente svolte dalle singole Aziende

Di seguito le principali attività in termini di impatto economico ed organizzativo-gestionale in capo al Servizio Unico.

## **Azienda USL di Bologna**

### ○ Gestione servizi appaltati

- Servizio Ristorazione (esternalizzato), controllo amministrativo contabile ed operativo per tutta la produzione rivolta a degenti e personale su tutto il territorio dell'Azienda USL. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Lavanolo (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale su tutto il territorio dell'Azienda USL. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Pulizie (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale su tutto il territorio dell'Azienda USL. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio smaltimento rifiuti (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale su tutto il territorio dell'Azienda USL. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Portantinaggio (spostamento degenti esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Vigilanza e Guardiania (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura.
- Servizio Trasporti e Logistica (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Gestione Magazzini Economali e relativa logistica (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura.

### ○ Gestione beni economali e farmaceutici

Il Servizio Unico si occupa dell'emissione degli ordinativi di fornitura della totalità dei beni e di tutta la conseguente gestione amministrativo-contabile, sia di natura economale che farmaceutica.

Tale attività presuppone ed impone una costante interlocuzione con la totalità degli attori aziendali (nessuno escluso).

### ○ Gestione acquisizione beni durevoli

Tale attività, svolta esclusivamente per l'Azienda USL di Bologna, si sostanzia nella acquisizione di beni durevoli di natura economale (la parte delle attrezzature sanitarie è in capo alla U.O. Ingegneria Clinica), risultando particolarmente impattante per le dimensioni e la complessità organizzativa che caratterizza l'Azienda Sanitaria).

Quanto sopra, con particolare riferimento alla raccolta delle esigenze, spesso bisognose di una customizzazione dovuta alle peculiarità delle varie attività di natura assistenziale).

### ○ Gestione inventario beni mobili

L'attività consiste nella gestione operativa ed amministrativo contabile - a fini inventariali - per tutte le tipologie di beni durevoli, anche acquisiti dal gestore Ing. Clinica.

L'applicativo informatico dedicato viene alimentato in tempo sostanzialmente reale rispetto alle acquisizioni effettuate.

La gestione si occupa anche di tutti gli adempimenti relativi alle donazioni (dall'accettazione alla definizione dei relativi atti amministrativi), ai comodati (con la redazione dei relativi contratti) e dello studio e redazione della conseguente documentazione amministrativa (regolamenti-procedure).

○ Gestione Parco Auto

L'attività governa e gestisce tutti gli adempimenti connessi alla gestione del parco auto non dedicato all'emergenza (circa n.500 autovetture/mezzi da trasporto leggeri) e di tutta la gestione dei mezzi dedicati all'emergenza (ambulanze – auto mediche).

La quasi totalità dei mezzi non dedicati all'emergenza è acquisita tramite contratti di noleggio a lungo termine.

La totalità dei beni dedicati all'emergenza è viceversa sempre in proprietà e comporta anche tutta la gestione delle manutenzioni, scadenze, revisioni, etc.

In capo al Parco Auto, ne deriva tutta la conseguente attività amministrativo-contabile.

○ Gestione cassa Economale

Rientrano nella gestione, tutti i punti-cassa economale dell'Azienda Sanitaria presenti sul territorio.

Il Direttore SUME è pertanto l'unico Agente Contabile titolare per tale attività.

Conseguenti i rapporti e le verifiche da parte degli organi preposti.

### **Istituto Ortopedico Rizzoli**

○ Gestione servizi appaltati

- Servizio Ristorazione (esternalizzato), controllo amministrativo contabile ed operativo per tutta la produzione rivolta a degenti e personale. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Lavanolo (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Pulizie (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio smaltimento rifiuti (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura rivolta a degenti e personale. Stretta collaborazione con parte sanitaria.
- Servizio Gestione Magazzino Economale e relativa logistica (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura.
- Servizio Vigilanza e Guardiania (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile per tutta la fornitura.

○ Gestione beni economici e farmaceutici

Il Servizio Unico si occupa dell'emissione degli ordinativi di fornitura della totalità dei beni e di tutta la conseguente gestione amministrativo-contabile, sia di natura economica che farmaceutica.

Tale attività presuppone ed impone una costante interlocuzione con la totalità degli attori aziendali (nessuno escluso).

- Gestione inventario beni mobili

L'attività consiste nella gestione operativa ed amministrativo contabile - a fini inventariali - per tutte le tipologie di beni durevoli, anche acquisiti dal gestore Ing. Clinica.

L'applicativo informatico dedicato viene alimentato in tempo sostanzialmente reale rispetto alle acquisizioni effettuate.

- Gestione Parco Auto

IOR ha sempre avuto, in materia, esigenze caratterizzate dalla peculiarità della posizione e dall'assenza di territorio.

Dalla costituzione del Servizio Unico, tali esigenze vengono soddisfatte attraverso la Gestione del Parco Auto AUSL BO che ha inserito nella rete di presidi oggetto dell'attività l'Istituto, assicurando in tal modo una rete di sinergie operative ed un reale coordinamento operativo.

- Gestione cassa Economale

Rientra nella gestione, il punto-cassa economale dell'Istituzione Scientifica.

Il Direttore del SUME è pertanto l'unico Agente Contabile titolare per tale attività.

Conseguenti i rapporti e le verifiche da parte degli organi preposti.

### **Azienda Ospedaliero-Universitaria Sant'Orsola-Malpighi**

In AOSP BO, la competenza gestionale-amministrativo contabile ed operativa dei servizi esternalizzati, è affidata ad altra articolazione organizzativa.

A SUME la gestione dei Magazzino Economale e Farmaceutico.

- Gestione servizi appaltati

Servizio Gestione Magazzino Economale e relativa logistica (esternalizzato), controllo amministrativo-contabile ed operativo per tutta la fornitura.

Tale servizio è stato oggetto di recente esternalizzazione (2022) che SUME ha gestito, assicurando un graduale e controllato processo di migrazione verso la sede esterna.

La gradualità del processo ha ridotto i disservizi relativi alla ricezione, allo stoccaggio ed alla distribuzione dei beni economici e farmaceutici, tutte attività caratterizzate da alta complessità in termini di logistica e di criticità dei prodotti gestiti.

La gestione è a pieno regime da giugno 2023.

- Gestione beni economici e farmaceutici

Il Servizio Unico si occupa dell'emissione degli ordinativi di fornitura della totalità dei beni e di tutta la conseguente gestione amministrativo-contabile, sia di natura economica che farmaceutica.

Tale attività presuppone ed impone una costante interlocuzione con la totalità degli attori aziendali (nessuno escluso).

Di particolare impatto in termini di complessità e numerosità delle referenze è la gestione amministrativo contabile dei beni di natura farmaceutica: la presenza di numerose specialità presenti in Azienda Ospedaliera impone la continua analisi di casi peculiari e la indifferibilità dei relativi approvvigionamenti.

- Gestione inventario beni mobili

L'attività consiste nella gestione operativa ed amministrativo contabile - a fini inventariali - per tutte le tipologie di beni durevoli, anche acquisiti dal gestore Ing. Clinica.

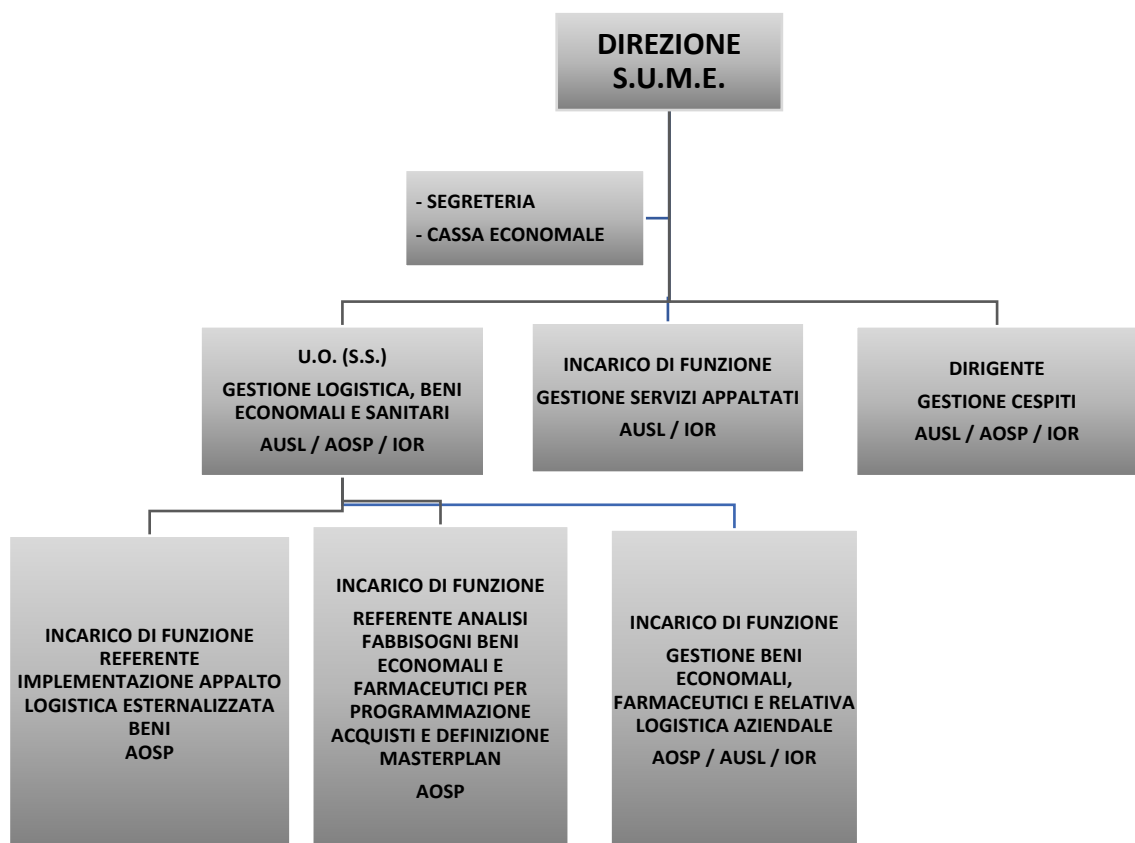
L'applicativo informatico dedicato viene alimentato in tempo sostanzialmente reale rispetto alle acquisizioni effettuate.

Di seguito tabella riepilogativa delle attività descritte.

<b>AUSL BOLOGNA</b>	<b>IOR</b>	<b>AOSP BO</b>
Gestione servizi appaltati	Gestione servizi appaltati	Solo per la gestione del magazzino economale e farmaceutico
Gestione beni economali e farmaceutici	Gestione beni economali e farmaceutici	Gestione beni economali e farmaceutici
Gestione acquisizione beni durevoli		
Gestione inventario beni mobili	Gestione inventario beni mobili	Gestione inventario beni mobili
Gestione Parco Auto	Gestione Parco Auto	
Gestione cassa Economale	Gestione cassa Economale	

## Organigramma attualmente in essere

L'attuale modello organizzativo del Servizio Unico, con evidenza degli incarichi dirigenziali ed incarichi di funzione, risulta così articolato.



Attuale valorizzazione incarichi di funzione:

-Gestione servizi appaltati (€ 9.200)

-Referente implementazione appalto logistica esternalizzata (€ 5.500)

-Referente analisi fabbisogni beni economici e farmaceutici per programmazione acquisti e definizione masterplan (€ 6.000)

-Gestione beni economici, farmaceutici e relativa logistica aziendale (€ 6.000)

Nel Servizio Unico sono presenti ulteriori tre incarichi di funzione per assistenti, direttamente afferenti alla S.S. "Gestione logistica, beni economici e sanitari":

-Gestione Parco Auto Aziendale (€ 3.000)

-Gestione noleggi attrezzature sanitarie e non (€ 1.800)

-Gestione dispositivi medici di afferenza economica (€ 1.800)

Di seguito si rappresenta l'attuale dotazione organica del SUME (dato al 31/8/2025).

<b>AUSL N.59</b>	Personale Amministrativo n.41, di cui n.2 Dirigenti ("Gestione Logistica, Beni Economici e Sanitari" – Struttura Semplice; "Referente professionale con funzione di verifica e controllo sulla attività di Gestione Cespiti" – Incarico Professionale) <hr/> Personale Tecnico n.18
<b>IOR N.19</b>	Personale Amministrativo n.16, di cui n.1 Dirigente (Direttore SUME) <hr/> Personale Tecnico n.3
<b>AOSP N.27</b>	Personale Amministrativo n.19 <hr/> Personale Tecnico n.8

In materia si precisa che il personale appartenente al ruolo tecnico che svolge funzioni amministrative è stato considerato fra il personale del ruolo amministrativo.

### 3-Classificazione delle attività

#### Attività core del Servizio unico

Le attività core del SUME sono identificabili nelle sotto specificate gestioni, così come descritte:

- Gestione servizi appaltati – area alberghiera.
- Gestione servizi appaltati – area economale.
- Gestione beni economali e farmaceutici. Gestione relativa logistica
- Gestione beni inventariabili

#### Attività standardizzabili e/o automatizzabili

Tutte le attività core.

I Servizi Unici hanno preso l'avvio proprio per perseguire la finalità di una omogeneizzazione amministrativa, contabile ed operativa fra le Aziende partecipanti alle relative unificazioni.

#### Attività soggette a customizzazione specifica per singola azienda

Come ampiamente sottolineato, la tendenza è evitare personalizzazioni e perseguire la massima omogeneizzazione gestionale.

Tuttavia, alcune attività per loro natura e per le specificità che caratterizzano le varie Aziende Sanitarie, risultano meritevoli di ricevere un approccio gestionale puntualmente calibrato sulle esigenze rappresentate.

Di seguito le macro-attività più impattanti per quanto riguarda la personalizzazione.

#### **Istituto Ortopedico Rizzoli**

Per l'Istituto Ortopedico Rizzoli l'attività di implantologia protesica ortopedica è fortemente connessa alla ricerca scientifica.

La personalizzazione degli impianti è la costante che caratterizza la gestione di tali dispositivi ed i relativi percorsi amministrativo-contabili.

#### **Azienda USL di Bologna**

Il territorio dell'Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna, per dimensioni e tipologia, impone una attenta personalizzazione nella predisposizione dei protocolli operativi relativi ai trasporti.

La varietà della morfologia del territorio porta a quotidiane analisi e variazioni nella applicazione della logistica.

### **Azienda Ospedaliero-Universitaria Sant’Orsola-Malpighi**

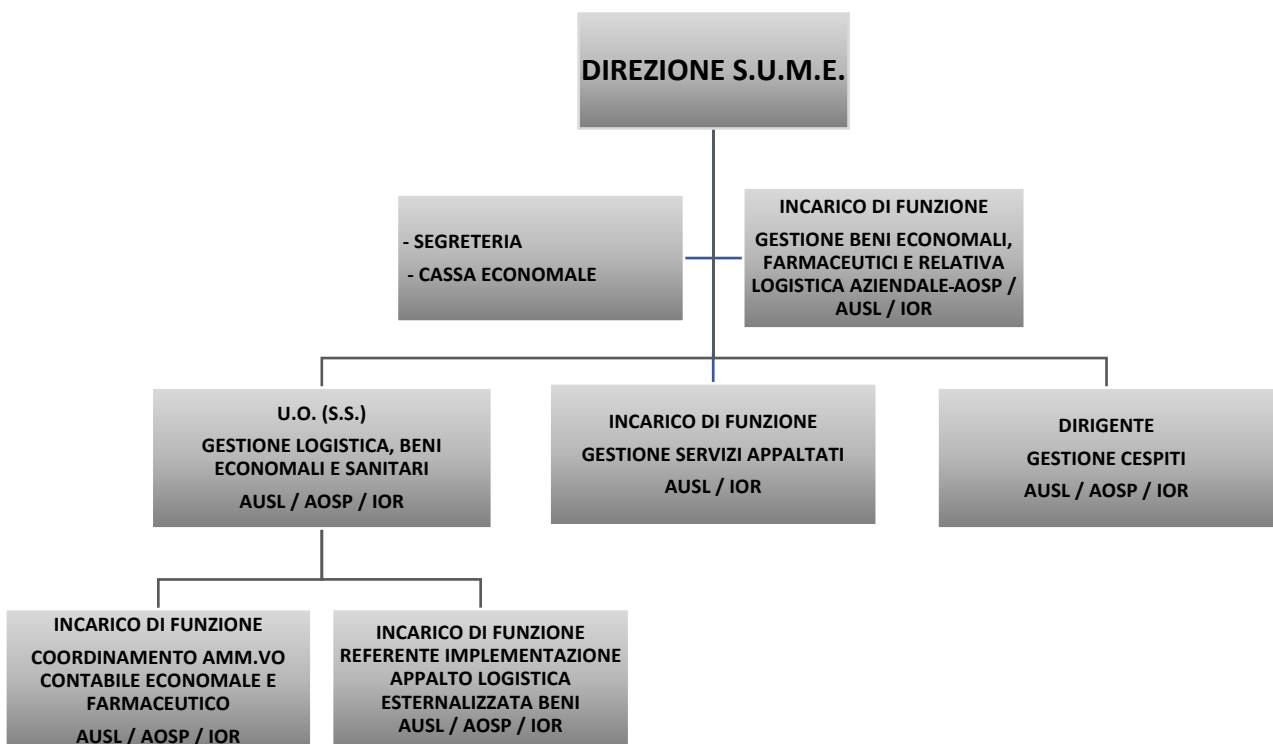
L’attività che attualmente merita una maggiore personalizzazione è la definizione di una logistica integrata per la gestione di beni di natura economica e beni di natura farmaceutica.

La recente (2022) esternalizzazione del servizio di gestione del magazzino, comporta una quotidiana opera di affinamento dei percorsi logistici.

L’elevato numero di beni gestiti, il loro costo (alcuni farmaci hanno costi unitari molto alti per la tipologia delle patologie trattate) e la peculiarità delle modalità di consegna ai Reparti destinatari, impongono un quotidiano studio circa le varianti operative da applicare.

## 4-Proposta organizzativa

### Modello aggiornato di servizio unico



Come anticipato in premessa e come rappresentato nel modello aggiornato di Servizio Unico, si conferma l'assetto macro organizzativo in essere ma, la numerosità delle competenze rappresentate in capo a SUME, portano a riconsiderare l'attribuzione delle competenze delle posizioni di responsabilità, con particolare riferimento agli incarichi di funzione sotto specificati.

- Incarico di funzione Gestione beni economici, farmaceutici e relativa logistica aziendale

Tale incarico già dalla sua istituzione, era pensato a valenza interaziendale.

Il suo posizionamento in diretta afferenza alla Direzione del Servizio risulta oltremodo necessario alla luce delle ricadute operative generate dall'attribuzione di nuove competenze ai Servizi Gestori in materia di gestione della fase esecutiva dei contratti.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, i nuovi adempimenti di particolare impatto:

- competenza esclusiva in capo ai gestori per tutti gli acquisti di valore inferiore a 40.000€;
- caricamento dei contratti di acquisto nella procedura informatizzata;
- assunzione CIG derivato;
- nomina RUP/Direttore dell'esecuzione contratti per la gestione operativa degli stessi. Conseguenti adempimenti;
- predisposizione contratti e gestione complessiva della fase esecutiva contrattuale.

Questo incarico, pertanto coordina la definizione dei nuovi adempimenti ed è un punto di riferimento per tutti gli operatori del Servizio, con particolare riferimento all'Ufficio di Supporto alla gestione contrattuale di AUSL.

Inoltre, cura e definisce i rapporti con il Servizio Acquisti di Area Vasta.

- Incarico di funzione Coordinamento amministrativo-contabile economico e farmaceutico

Attualmente tale incarico di funzione è dedicato esclusivamente ad AOSP BO e svolge le sue funzioni per l'Azienda Ospedaliera in materia di gestione economica ed è denominato "Referente analisi fabbisogni beni economici e farmaceutici per programmazione acquisti e definizione masterplan".

Per quanto specificato in premessa, si intende attribuire a tale incarico una valenza interaziendale (da qui la ridenominazione) che copra tutto l'ambito di competenza del SUME (AUSL BO/AOSP BO/IOR) estendendone l'azione anche sui beni di farmacia definendo in tal modo un livello intermedio fra gli operatori e la responsabilità della S.S. "Gestione Logistica, Beni Economici e Sanitari".

Il fine di tale attribuzione è istituire una responsabilità cui affidare le problematiche di quotidiana operatività, lasciando al Responsabile della S.S. di riferimento ed alla Direzione SUME la definizione di direttive più alte e strategiche relativamente alla attività del Servizio Unico.

- Incarico di funzione Referente implementazione appalto logistica esternalizzata beni

Medesima ratio è sottesa all'attribuzione di una valenza interaziendale anche per il presente incarico. Anche il fine di tale attribuzione è il medesimo: istituire una responsabilità cui affidare le

problematiche di quotidiana operatività, lasciando al Responsabile della S.S. di riferimento ed alla Direzione SUME la definizione di direttive più alte e strategiche relativamente alla attività del Servizio Unico.

Di seguito tabella riepilogativa Incarichi di funzione con relativa valorizzazione di cui alla proposta organizzativa.

Denominazione	Profilo professionale	Ambito di competenza			Valorizzazione
		AUSLBO	IOR	AOSPBO	
Gestione beni economici, farmaceutici e relativa logistica aziendale	Collaboratore Amministrativo professionale	X	X	X	€ 6.000
Coordinamento amministrativo-contabile economico e farmaceutico	Collaboratore Amministrativo professionale	X	X	X	€ 6.000
Referente implementazione appalto logistica esternalizzata beni	Collaboratore Tecnico professionale	X	X	X	€ 5.500
Gestione servizi appaltati	Collaboratore Amministrativo professionale	X	X		€ 9.200
Gestione Parco Auto Aziendale	Assistente Tecnico	X	X		€ 3.000
Gestione noleggi attrezzature sanitarie e non	Assistente Amministrativo	X			€ 1.800
Gestione dispositivi medici di afferenza economica	Assistente Amministrativo	X			€ 1.800

## 5-Dotazioni organiche e fabbisogni

### Quadro riepilogativo delle dotazioni attuali

Di seguito si rappresenta la tabella con le dotazioni attuali, aggiornata al 31/8/2025.

<b>AUSL N.59</b>	Personale Amministrativo n.41, di cui n.2 Dirigenti (Gestione Logistica, Beni Economici e Sanitari” – Struttura Semplice; Referente professionale con funzione di verifica e controllo sulla attività di Gestione Cespiti” – Incarico Professionale) <hr/> Personale Tecnico n.18
<b>IOR N.19</b>	Personale Amministrativo n.16, di cui n.1 Dirigente (Direttore SUME) <hr/> Personale Tecnico n.3
<b>AOSP N.27</b>	Personale Amministrativo n.19 <hr/> Personale Tecnico n.8

Fabbisogni per il nuovo assetto (isorisorse).

Si conferma il fabbisogno di personale come sopra quantificato (n.105 unità).

Si confermano, altresì, le denominazioni, la tipologia e la valorizzazione economica degli incarichi dirigenziali.

Si rappresenta l'esigenza di ridefinire l'ambito di competenza degli incarichi di funzione "Referente Logistica" e "Coordinamento amministrativo-contabile economico e farmaceutico", per perseguire l'auspicato rafforzamento della attività di coordinamento a valenza inter-aziendale, confermando la tipologia e la valorizzazione economica attuale.

## 6-Rapporti con le Direzioni Strategiche

Il S.U.M.E., la cui attività ha una diretta ricaduta sull'erogazione dell'assistenza, deve ricevere informazioni in tempo reale sulla programmazione delle attività sanitarie, logistiche ed organizzative, per consentire una pronta risposta e consentire un pronto approvvigionamento dei beni e servizi necessari a tal fine.

Quanto sopra anche per rappresentare con la massima precisione possibile la relativa ricaduta nei conti economici in gestione.

Naturalmente tale informativa è già in atto ma, una formale previsione di un referente del Servizio su tutti i principali tavoli strategici a carattere programmatico/organizzativo, consentirebbe una piena conoscenza delle esigenze ed il conseguente abbattimento della necessità di ricorrere a procedure "in urgenza".

L'istituzionalizzazione del percorso rappresentato si ritiene possa avere un impatto positivo anche nella rappresentazione delle esigenze da porre a base delle procedure di gara, sia svolte a livello di Servizio Acquisti che a livello di centrali di committenza (I-ER, CONSIP).

Ulteriore vantaggio di tale affinamento dei momenti informativi, permetterebbe altresì al Servizio Unico di coadiuvare i percorsi di programmazione attraverso una realistica rappresentazione delle ricadute in termini economici.

## 7-Piano di attuazione

Come rappresentato, la principale azione da porre in essere è definire la valenza interaziendale degli incarichi di funzione "Referente implementazione appalto logistica esternalizzata beni" e "Coordinamento amministrativo-contabile economico e farmaceutico".

A definizione effettuata, le azioni necessarie ad implementare la valenza da aziendale ad inter-aziendale delle due posizioni previste, può ritenersi relativamente breve ed è quantificabile in un periodo trimestrale dalla disponibilità dei relativi incarichi.

## 8- Piano deleghe

Si allega proposta di aggiornamento del piano delle deleghe da affidare al S.U.M.E., con la precisazione che il piano predisposto per AOSP BO è stato oggetto di formalizzazione in occasione del subentro dell'Azienda nella competenza del Servizio Unico a novembre 2022.

Deleghe che rispecchiano le attività attualmente affidate al Servizio Unico e dove si evidenzia una diversa attribuzione di competenze fra le tre Aziende coinvolte.

Una diversità che potrebbe meritare una potenziale, possibile e futura valutazione in termini di omogeneizzazione dell'azione economica in ambito metropolitano.

La proposta di conferire all'azione degli incarichi di funzione di cui al presente progetto una valenza interaziendale, deriva anche e soprattutto dalla volontà di proseguire nell'opera di standardizzazione che caratterizza il "Progetto SUME", sino ad arrivare ad un servizio offerto nelle diverse realtà completamente sovrapponibile.

Da qui, potenziali scenari futuri delle attività svolte nelle diverse realtà aziendali:

<b>AUSL BOLOGNA</b>	<b>IOR</b>	<b>AOSP BO</b>
Gestione servizi appaltati	Gestione servizi appaltati	<b><i>Gestione servizi appaltati</i></b>
Gestione beni economici e farmaceutici	Gestione beni economici e farmaceutici	Gestione beni economici e farmaceutici
Gestione acquisizione beni durevoli	<b><i>Gestione acquisizione beni durevoli</i></b>	<b><i>Gestione acquisizione beni durevoli</i></b>
Gestione inventario beni mobili	Gestione inventario beni mobili	Gestione inventario beni mobili
Gestione Parco Auto	Gestione Parco Auto	<b><i>Gestione Parco Auto</i></b>
Gestione cassa Economale	Gestione cassa Economale	<b><i>Gestione cassa Economale</i></b>



# PROGETTO DI REVISIONE ORGANIZZATIVA

**SERVIZIO  
UNICO  
METROPOLITANO  
AMMINISTRAZIONE  
ECONOMICA DEL  
PERSONALE**

# Sommario

---

1) PRESENTAZIONE DEL PROGETTO .....	2
2) OBIETTIVI DEL PROGETTO.....	3
3) ATTIVITA' DEL SERVIZIO E DELEGHE .....	4
4) AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	7
5) DOTAZIONE ORGANICA E NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	13
6) LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E INTEGRAZIONE SUMAEP-SUMAGP.....	20

# 1) PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

---

Il presente documento illustra il progetto di revisione organizzativa del **Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Economica del Personale (SUMAEP)**, con l'obiettivo di rafforzare l'efficienza, l'efficacia, l'omogeneità e l'integrazione dei processi amministrativi ed economico-previdenziali delle quattro Aziende Metropolitane (AUSL Bologna, AUSL Imola, AOSP S. Orsola e IOR).

- **Obiettivi principali:** omogeneizzazione e standardizzazione dei processi che combinino procedure comuni e flessibilità dedicata alle diverse realtà aziendali; potenziamento delle relazioni con i diversi interlocutori aziendali - interaziendali ed esterni coinvolti nei processi gestiti; valorizzazione delle competenze professionali interne. .
- **Criticità riscontrate:** disomogeneità regolamentari e procedurali tra le Aziende; tempistiche eterogenee per l'elaborazione delle retribuzioni e delle scritture contabili; complessità nella gestione previdenziale per frammentazione degli archivi storici; disallineamento tra sviluppo informatico regionale e necessità operative aziendali; carenze informative relative alla programmazione aziendale e alle scelte strategiche che generano parziale disallineamento dei dati.
- **Proposte chiave:** revisione dell'assetto organizzativo e degli incarichi, istituzione di una Struttura Semplice per il governo dell'Area "Area trattamenti economici e previdenziali"; successiva istituzione di una struttura semplice diretta al miglioramento dell'integrazione con gli altri servizi e con le direzioni generali per supportare la programmazione e il controllo della spesa; sperimentazione di un sistema informativo integrato di raccolta ed elaborazione dei dati provenienti da GRU-WHRTIME per supportare il fabbisogno analitico delle Direzioni Generali; introduzione di un calendario unico di adempimenti e un sistema di reportistica condivisa; revisione dei driver di ripartizione dei costi tra Aziende, basati principalmente sul numero di dipendenti e specificità organizzative.

## 2) OBIETTIVI DEL PROGETTO

---

Il progetto nasce dall'esperienza maturata dal 2019 con la costituzione del SU-MAEP, che ha unificato la gestione economica del personale delle quattro Aziende Metropolitane. L'obiettivo è consolidare i risultati raggiunti, superare le criticità emerse e adottare un modello amministrativo integrato, capace di coniugare correttezza giuridico-contabile e rispondenza alle esigenze operative e strategiche.

L'attività di gestione centralizzata ha garantito il corretto svolgimento delle pratiche economiche e previdenziali del personale, assicurando conformità normativa e contrattuale, tuttavia la presenza simultanea di quattro identità organizzative con modalità di gestione e regolamentazioni diverse ha reso difficile una completa omogeneizzazione.

Occorre, quindi, che l'approccio di tipo amministrativo si consolidi rispetto all'esperienza realizzatasi fino ad oggi in un'ottica di ulteriore omogeneizzazione e standardizzazione delle procedure per coesistere con un sistema di gestione anche delle risorse economiche sempre più integrato con i servizi di ogni Azienda. La gestione economica integrata delle risorse economiche, infatti, funge da snodo centrale in cui si incontrano la visione strategica dell'azienda, i bisogni pratici delle sue strutture operative e il rispetto delle regole giuridiche e contrattuali.

Il passaggio fondamentale da un modello organizzativo puramente amministrativo ad un modello amministrativo integrato unisce i fabbisogni e le necessità rappresentate dagli altri servizi aziendali alla correttezza del dato amministrativo-contabile. La produzione del cedolino mensile del dipendente non è che la punta dell'iceberg di numerosi e complessi processi amministrativi.

Il progetto intende poi valorizzare la crescita professionale del personale, promuovendo lo sviluppo di competenze, anche tramite l'adozione del nuovo modello organizzativo.

### 3) ATTIVITA' DEL SERVIZIO E DELEGHE

---

Le attività fondamentali e le competenze principali del SUMAEP sono:

- la gestione delle competenze economiche da erogare al personale
- la gestione dei flussi mensili di contabilità del personale e delle scritture di chiusura per la redazione del bilancio d'esercizio
- la gestione dei conti patrimoniali di competenza
- le previsioni sul costo del personale per la redazione del bilancio di previsione nonché il successivo monitoraggio della spesa
- la gestione dei fondi contrattuali e del limite finanziario del personale dipendente compreso quello della ricerca
- il supporto alla contrattazione integrativa aziendale
- l'applicazione della contrattazione integrativa
- la produzione delle rendicontazioni del personale finanziato
- Il presidio degli adempimenti fiscali e contributivi ivi compresa la gestione del fondo complementare Perseo
- la gestione delle pratiche previdenziali
- la gestione degli accertamenti contributivi richiesti da Inps
- la gestione dei rapporti e degli adempimenti informativi con servizi interni ed enti esterni/organi di controllo

Di seguito si rappresentano le deleghe necessarie allo svolgimento delle suddette attività.

ATTIVITÀ	Firma DG	Firma Direttore SUMAEP su delega DG	TIPOLOGIA ATTO	Attività istruttoria	Proposta (solo se competenza DG)
Elaborazione, produzione e pubblicazione cedolini stipendiali		X	Cedolino stipendiale	SUMAEP	
Verifica Inadempianti Agenzia delle Entrate		X	Flusso dati	SUMAEP	
Predisposizione pagamento emolumenti al personale universitario convenzionato, invio flusso dati/lettera agli Atenei di riferimento per l'inserimento in busta paga		X	Lettera/flusso dati	SUMAEP	
Gestione economica del personale somministrato		X	Flusso dati e liquidazione fatture	SUMAEP	
Emissione e liquidazione fatture inerenti i processi gestiti		X	Fatture	SUMAEP	
Gestione flussi informativi verso organi esterni-su materie di competenza		X	Comunicazioni su piattaforme on line - Lettera	SUMAEP	
Stesura circolari/linee guida in materie di competenza		X	Circolare/linea guida	SUMAEP	
Determinazione annuale dei fondi contrattuali per area	X		Deliberazione	SUMAEP	Direttore del SUMAEP
Determinazione del limite finanziario del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria	X		Deliberazione	SUMAEP	Direttore del SUMAEP
Attestazioni retributive		X	Attestato/Dichiarazione/Certificato	SUMAEP	
Rendicontazioni del personale finanziato		X	Nota di rendicontazione	SUMAEP	
Certificazioni fiscali, comprese quelle provvisorie (modello CU)	X		Format AdE	SUMAEP	
Mod. 770 Ente – compilazione quadri di competenza	X		Format AdE	SUMAEP	

ATTIVITÀ	Firma DG	Firma Direttore SUMAEP su delega DG	TIPOLOGIA ATTO	Attività istruttoria	Proposta (solo se competenza DG)
Gestione accertamenti su versamenti fiscali di competenza	X		Nelle forme previste da AdE	SUMAEP	Funzionario delegato dal DG
Gestione rivalse e relativa contabilizzazione		X	Lettera	SUMAEP	
Gestione procedure di recupero crediti legati al rapporto di lavoro		X	Lettera	SUMAEP	
Rilascio Atto di Benestare al finanziamento mediante cessione di quote di stipendio		X	Lettera	SUMAEP	
Cartolarizzazione prestiti/CQS INPS		X	Alimentazione portale INPS	SUMAEP	
Denunce contributive		X	Tracciato/Format Enti Previdenziali	SUMAEP	Inserimento con SPID degli addetti autorizzati
Gestione regolarizzazioni contributive		X	Lettera/Alimentazione portale INPS	SUMAEP	Inserimento con SPID degli addetti autorizzati
Denunce ONAOSI		X	Compilazione Modulo ONAOSI	SUMAEP	
Denuncia INAIL e versamento importi apparecchiature radiologiche di nuova acquisizione		X	ALPI ON-LINE		Inserimento con SPID degli addetti autorizzati
Autorizzazione iscrizione/liquidazione fondo PERSEO		X	Modulo	SUMAEP	
Gestione posizione Assicurative INPS		X	Lettera e Alimentazione piattaforma INPS	SUMAEP	Inserimento con SPID degli addetti autorizzati
Gestione pratiche TFS/TFR per tutte le tipologie di cessati Quantificazione anticipo TFS/TFR		X	Lettera e Alimentazione piattaforma INPS	SUMAEP	Inserimento con SPID degli addetti autorizzati
Estinzione del rapporto di lavoro per raggiunti limiti d'età		X	Lettera	SUMAEP	
Mantenimento in servizio oltre i limiti di età ordinamentale fino alla prima data di maturazione del diritto a pensione.		X	Lettera	SUMAEP	Direttore del SUMAEP
Certificazioni previdenziali ai fini pensionistici		X	Certificato	SUMAEP	
Certificazioni previdenziali ai fini del Trattamento di Fine Servizio		X	Certificato	SUMAEP	
Accoglimento/Rigetto istanza permanenza in servizio fino al 70°/72° anno di età	X		Lettera	SUMAEP	Direttore del SUMAEP

## 4) AZIONI DI MIGLIORAMENTO

---

Il personale dipendente delle quattro Aziende gestite alla data del 31.07.2025 risulta il seguente:

Azienda	Dipendenti	Borsisti	Universitari	Autonomo o L.P.	Totale
AUSL BO	9.400	81	114	21	9.616
AOSP BO	5.814	121	219	3	6.157
AUSL IMOLA	1.880	2	1	1	1.884
I.O.R.	1.404	65	22	6	1.497
<b>TOTALE</b>	<b>18.498</b>	<b>269</b>	<b>356</b>	<b>31</b>	<b>19.154</b>

Da luglio del 2019 è stata definita l'apposita sezione contrattuale per il personale con rapporto di lavoro subordinato dipendente degli Istituti di Ricovero e cura a carattere scientifico pubblici e degli Istituti Zooprofilattici sperimentali appartenenti al ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria che ha coinvolto I.O.R. – AUSL di Bologna e Azienda Ospedaliera S. Orsola.

Per tale personale il successivo CCNL del 2024 ha avviato un percorso di avvicinamento con la generalità del personale dipendente del comparto prevedendo alcuni istituti a carattere giuridico ed economico che hanno comportato un importante incremento delle attività ed in particolare quelle a contenuto economico.

L'analisi è stata effettuata, tenuto conto delle dimensioni e della natura Aziende gestite, secondo le quattro maggiori direttrici di attività individuate, evidenziando le criticità presenti e valutando le possibili azioni di miglioramento.

### 1) Gestione delle retribuzioni

Criticità: la dimensione aziendale implica l'adozione di processi legati a tempistiche diverse e a regolamentazioni non omogenee.

Si rappresentano di seguito le principali attività che evidenziano un grado maggiore di eterogeneità:

<b>Attività</b>	<b>Motivazione della eterogeneità</b>	<b>Azione di miglioramento</b>
Gestione inquadramenti economici e contributivi ed elaborazione delle retribuzioni	Tempistica aziendale necessaria per l'esecuzione delle diverse operazioni	Individuazione di tempistiche omogenee
Gestione trattamento economico del personale Universitario	Diverse modalità di corresponsione	Avvio percorso di omogeneizzazione delle modalità di corresponsione
Scritture contabili	Differenti modalità aziendali di gestione delle attività contabili contenute nei flussi GAAC	Avvio percorso di omogeneizzazione delle attività contabili contenute nei flussi di GAAC
Rimborsi e trasferte	Diversa regolamentazione Aziendale	Proposta di regolamentazione comune
Gestione economica del personale somministrato	Diverse modalità aziendali di gestione economica	Delega al SUMAEP della gestione economica del personale somministrato
Prestazioni aggiuntive	Diverse modalità aziendali di individuazione del soggetto gestore finale	Definizione di linee comuni di una procedura per la liquidazione delle stesse

La standardizzazione delle attività non può comunque prescindere dalla omogeneizzazione di regolamenti aziendali, di processi di gestione dei flussi informativi nonché di una eventuale ulteriore implementazione dei moduli informatici nell'applicativo GRU-WHR TIME.

## **2) Previsioni sul costo del personale e monitoraggio della spesa**

Criticità: carenze informative relative alla programmazione aziendale e alle scelte strategiche che generano parziale disallineamento dei dati.

Azioni di miglioramento: il percorso per la raccolta dei dati già integrato con il Sumagp vedrà il rafforzamento della collaborazione con le Direzioni Strategiche e i servizi di staff aziendali.

- *Governo della spesa* : al fine di assicurare previsioni e monitoraggi sempre più puntuali dovranno essere individuate le interfacce aziendali del SUMAGP, così da rendere più efficace il percorso di raccolta dei fabbisogni e la programmazione conseguente in termini di spesa.  
Inoltre Il Servizio provvederà, in collaborazione con il SUMAGP, a :
- migliorare l'integrazione tra i dati di spesa provenienti dal sistema informativo e le programmazioni interne delle aziende
- adottare format omogenei per la raccolta dei fabbisogni relativi alla programmazione aziendale
- adottare format omogenei che permettano una rappresentazione immediata di assunzioni, cessazioni integrati con i dati economici
- elaborare un nuovo modello per la rappresentazione complessiva della spesa

## **3) Gestione dei fondi contrattuali e del limite finanziario del personale dipendente compreso quello delle ricerca**

La gestione dei fondi risente dei fisiologici picchi di attività legati alle funzioni delle relazioni sindacali delle singole Aziende, alle tempistiche dei processi di valutazione aziendale e alle esigenze informative delle direzioni.

Per quanto concerne i fondi contrattuali, è stata uniformata la gestione e l'informatizzazione del processo di estrazione e monitoraggio della spesa standardizzando il format di riepilogo dei dati, permettendo così una maggiore fungibilità degli operatori dedicati.

Compatibilmente alle disposizioni previste dalle specifiche contrattazioni integrative aziendali, è stato implementato l'utilizzo del software di gestione del personale GRU-WHR TIME per il calcolo e l'erogazione del trattamento accessorio correlato alla performance in modo da raggiungere il maggior grado di standardizzazione possibile del processo. Il controllo della spesa sui fondi nelle varie Aziende è già stato uniformato ma serve un ulteriore passo per sviluppare un percorso integrato con gli altri servizi e gli interlocutori delle varie Aziende per definire meccanismi organizzativi e flussi informativi periodici che permettano previsioni e monitoraggi sempre più puntuali ed accurati.

Per supportare il fabbisogno analitico delle Direzioni, particolare attenzione sarà rivolta alle collaborazioni con lo Sviluppo organizzativo e il SUMAGP, oltre che con i Servizi informativi, per realizzare un sistema informativo integrato da testare in Azienda Ospedaliera S. Orsola. Tale modello, una volta consolidato, potrà essere esteso anche alle altre Aziende.

Per garantire uniformità e rispetto delle tempistiche, sarà adottato uno scadenziario unico valido per tutte le aziende che includa:

- 1) Deliberazione di determinazione dei fondi provvisori dell'anno entro la fine di Febbraio;
- 2) Deliberazione di determinazione dei fondi a consuntivo entro Giugno dell'anno successivo;
- 3) Deliberazione di definizione del limite finanziario del personale della ricerca dopo l'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni del personale.

#### **4) Gestione delle pratiche previdenziali, accertamenti e denunce contributive**

Criticità: in questi anni sono state rese omogenee le modalità di gestione di alcuni processi interni relativi alle pratiche previdenziali e alle denunce contributive, anche attuando la rotazione delle pratiche relative alle diverse Aziende tra tutto il personale dedicato alle attività, superando la logica dell'Azienda di appartenenza. Gli operatori dei diversi settori svolgono le relative attività in

maniera integrata e fungibile compatibilmente con la disponibilità della documentazione probatoria correlata alla complessità di unificazione delle diverse Aziende.

La maggiore criticità riscontrata è infatti individuata nella frammentazione della documentazione probatoria soprattutto per le Aziende oggetto di unificazione.

Relativamente al settore previdenziale e delle regolarizzazioni contributive, tenuto conto della complessità dei dati gestiti e della molteplicità degli archivi necessari per le ricostruzioni previdenziali delle carriere economiche dei dipendenti sono state definite alcune modalità di catalogazione, indicizzazione, archiviazione della documentazione contributiva (dal 1993 al 2004) - anche tramite percorsi di digitalizzazione - con la finalità di disporre del supporto informativo necessario alle attività di implementazione e modifica del conto assicurativo INPS con le nuove modalità previste dalla L. di Bilancio 2024. Tale archiviazione digitale, pur rappresentando uno strumento di grande utilità, non ha risolto del tutto le criticità per le Aziende in cui sono presenti enti confluiti che presentano comunque una frammentazione delle banche dati relative a tali soggetti.

In tale ambito, oltre alla difficoltà nel reperimento della documentazione probatoria dell'intera vita contributiva dei dipendenti, occorre inoltre tenere conto dell'impatto delle innovazioni introdotte nell'anno 2024 dalla legge di bilancio e dalle circolari INPS sulle modalità di trasmissione dei dati all'Istituto attraverso il sistema della DMA flussi a variazione. Le nuove modalità hanno prodotto un forte rallentamento dei tempi di evasione delle pratiche previdenziali.

La problematica degli accertamenti contributivi da parte di Inps nato a partire dall'anno 2022 sta aumentando a livello esponenziale e richiede un'analisi approfondita anche alla luce dell'ultima circolare di Inps n. 118/25. Tale analisi dovrà essere svolta a livello regionale in quanto fenomeno che coinvolge tutte le Aziende in relazione alle dimensioni.

Azioni di miglioramento: potenziamento del dialogo già avviato con INPS per valutare congiuntamente le possibili azioni di miglioramento necessarie a far fronte alle criticità relative alla frammentarietà dei dati, anche in relazione all'adozione del nuovo applicativo gestionale (SCAD) da parte dell'Istituto stesso ed alle conseguenti prevedibili ripercussioni sul settore.

## **5) Digitalizzazione**

Criticità: carenza nell'allineamento tempestivo dell'applicativo unico con le esigenze manifestate delle aziende. L'introduzione dell'applicativo unico regionale GRU-WHR TIME per la gestione del personale insieme all'attivazione delle funzionalità del portale del dipendente ha migliorato l'efficienza e reso più fluide le operazioni mensili. Il patrimonio di competenze parte dalla conoscenza degli istituti e si sviluppa sia a livello di operatività sia di analisi delle possibili soluzioni informatiche per lo sviluppo dell'applicativo, costituisce inoltre la base imprescindibile per l'implementazione delle necessarie sinergie con gli altri interlocutori aziendali. L'applicativo informatico gestito a livello regionale può contare sulle professionalità presenti nelle diverse Aziende per lo svolgimento dell'attività di analisi normativa e contrattuale e sviluppo dell'applicativo (Cabina di regia).

Azioni di miglioramento: percorso per velocizzare le personalizzazioni per le singole Aziende.

## 5) DOTAZIONE ORGANICA E NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO

---

La dotazione organica del Servizio sarà la seguente:

<b>Descrizione Mansione</b>	<b>N.</b>
Dirigente amministrativo- Direttore	1
Dirigente Amministrativo	1
<b>TOTALE PERSONALE DIRIGENTE</b>	<b>2</b>
Collab. Amministr.-Profess./Sett. Statistico	3
Collab. Amministr.-Profess./Sett. Amm.	19
Collab. Amministr.-Profess.	2
Assistente Amministrativo	21
Coadiutore Amministrativo	2
<b>TOTALE PERSONALE COMPARTO</b>	<b>47</b>

In questi anni si è progressivamente superata la logica del dipendente legato esclusivamente alla singola Azienda di appartenenza orientandosi, invece, verso un approccio più trasversale in cui i dipendenti lavorano per processi su più Aziende.

In base a questo approccio, la dotazione organica del servizio dovrà essere composta come segue:

- **Gestione delle Retribuzioni e scritture contabili**  
unità U/A dedicate all'attività n. 22

Si rappresentano le principali attività svolte nell'anno 2024:

<b>AZIENDA</b>	<b>INQUADRAMENTI ECONOMICI</b>	<b>N. ASPETTATIVE GESTITE</b>	<b>TRATTENUTE PERSONALI</b>	<b>ADEMPIMENTI FISCALI</b>
AUSL BOLOGNA	754	2.590	1.990	19.358
AUSL IMOLA	184	658	447	3.881
IOR	101	330	316	3.154
AOSPBO	623	1.587	1.415	14.009
<b>TOTALE</b>	<b>1662</b>	<b>5.165</b>	<b>4.168</b>	<b>40.402</b>

- **Monitoraggio del costo del personale, flussi informativi e scambi**

unità U/A dedicate all'attività n. 4

Questi operatori sono coinvolti, per quota parte del loro tempo, nelle attività di gestione delle retribuzioni nei periodi in cui non vi sono adempimenti legati al monitoraggio.

- **Gestione dei Fondi contrattuali e incentivi:**

unità U/A dedicate all'attività n. 4

La gestione dei fondi risente dei fisiologici picchi di attività legati alle funzioni delle relazioni sindacali delle singole Aziende, alle tempistiche dei processi di valutazione aziendale e alle esigenze informative delle direzioni.

- **Gestione Pratiche Previdenziali**

unità U/A dedicate all'attività n. 10

- **Accertamenti contributivi**

unità U/A dedicate all'attività n. 3,5

Si rappresenta l'attività dell'anno 2024:

<b>AZIENDA</b>	<b>PRATICHE PREVIDENZIALI</b>	<b>PRATICHE DI RILIQUIDAZIONE</b>	<b>PRATICHE DI REGOLARIZZAZIONE</b>
AUSLBO	1694	566	278
AUSL IMOLA	348	152	23
IOR	237	84	50
AOSPBO	995	266	342
<b>TOTALE</b>	<b>3274</b>	<b>1068</b>	<b>693</b>

In tale ambito occorre tenere conto sia della difficoltà nel reperimento della documentazione probatoria dell'intera vita contributiva dei dipendenti sia delle innovazioni introdotte nell'anno 2024 dalla legge di bilancio e dalle circolari INPS sulle modalità di trasmissione dei dati all'Istituto attraverso il sistema della DMA flussi a variazione. Le nuove modalità hanno prodotto un forte rallentamento dei tempi di evasione delle pratiche previdenziali. Abbiamo quindi avviato un dialogo con INPS per valutare le possibili azioni di miglioramento per far fronte alle criticità relative alla frammentarietà dei dati, anche in vista del nuovo applicativo in corso di adozione da parte dell'Istituto stesso ed alle conseguenti prevedibili ripercussioni sul settore.

- **Denunce contributive:**

unità U/A dedicate all'attività n. 3,5

gli operatori svolgono l'attività in maniera integrata e fungibile e nell'anno 2024 hanno gestito le seguenti pratiche ed operazioni:

<b>AZIENDA</b>	<b>DENUNCE MENSILI/PERIODICHE</b>	<b>ATTIVITA' DI CORREZIONE ERRORI BLOCCANTI DENUNCE</b>	<b>NUMERO DIPENDENTI TRATTATI</b>
AUSL BO	51	1.200	35.160
AUSL IMOLA	39	50	7.170
IOR	39	70	5.870
AOSP BO	39	500	26.430
<b>TOTALE</b>	<b>168</b>	<b>1.820</b>	<b>74.630</b>

Il disegno organizzativo del servizio attualmente prevede oltre al direttore un incarico dirigenziale di Alta Specializzazione denominato "Supporto Tecnico Professionale al SUMAEP".

Inoltre dai primi mesi del 2021 la struttura semplice "Unità Operativa Gestione Previdenziale" è rimasta vacante.

Il Servizio è attualmente articolato in Incarichi di funzione che sovrintendono a processi o settori specifici di attività, il quadro riassuntivo è il seguente:

<b>N.</b>	<b>Servizio</b>	<b>Denominazione Incarico</b>	<b>Importo</b>	<b>Copertura</b>
1	SUMAEP	Denunce Contributive	7.500	coperto
2	SUMAEP	Monitoraggio costo del personale, flussi informativi e scambi	6.000	coperto
3	SUMAEP	Gestione delle Retribuzioni*	10.000	coperto
4	SUMAEP	Gestione dei Fondi Contrattuali*	10.000	coperto
5	SUMAEP	Integrazione Procedure Informatiche	5.500	vacante
6	SUMAEP	Gestione delle Pratiche Previdenziali	7.500	vacante
7	SUMAEP	Gestione delle scritture contabili e relazioni con GAAC	5.500	coperto
8	SUMAEP	Referente accertamenti contributi	1.800	coperto
		<b>TOTALE</b>	<b>53.800</b>	

Il nuovo assetto organizzativo proposto, per garantire nell'immediato le attività del Servizio, prevede:

- 1) istituzione dell'incarico dirigenziale di Struttura Semplice "Area trattamenti economici e previdenziali" teso all'omogeneizzazione e alla standardizzazione dei processi amministrativi. La nuova struttura riflette un ampliamento e aggiornamento del perimetro di attività, orientato a una gestione integrata e coerente dei trattamenti economici, contributivi e degli adempimenti correlati, con contestuale ridefinizione del perimetro funzionale e rafforzamento del ruolo gestionale in linea con gli obiettivi di riorganizzazione del Servizio.
- 2) ridenominazione dell'incarico di funzione "Integrazione delle procedure informatiche" in "Elaborazione ed integrazione dei flussi informativi e scambi" che si occuperà dell'analisi e dell'elaborazione dei dati presenti

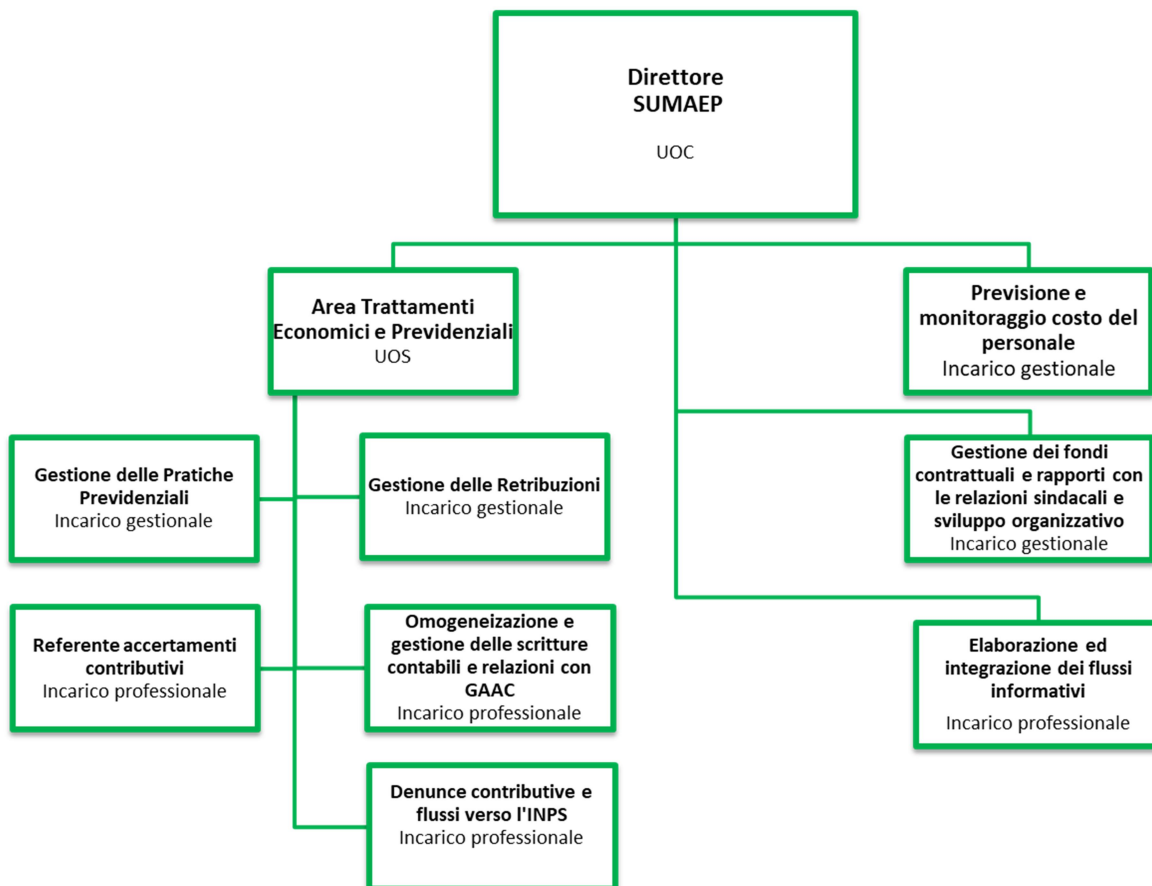
nell'applicativo WHR TIME al fine di strutturare specifici flussi informativi e una reportistica riguardante i dati economici delle risorse umane.

- 3) Modifica della denominazione dell'incarico di funzione "Monitoraggio del costo del personale, flussi informativi e scambi in "Previsione e monitoraggio del costo del personale" con contestuale modifica della tipologia da professionale a gestionale.
- 4) Modifica della denominazione dell'incarico di funzione "Gestione dei fondi contrattuali" in "Gestione dei fondi contrattuali e rapporti con le relazioni sindacali e i servizi di sviluppo organizzativo".
- 5) Modifica della denominazione dell'incarico di funzione "Gestione delle scritture contabili e relazioni con GAAC in "Omogeneizzazione e gestione delle scritture contabili e relazioni con il GAAC".

Il quadro riassuntivo degli incarichi di funzione del SUMAEP è quindi il seguente:

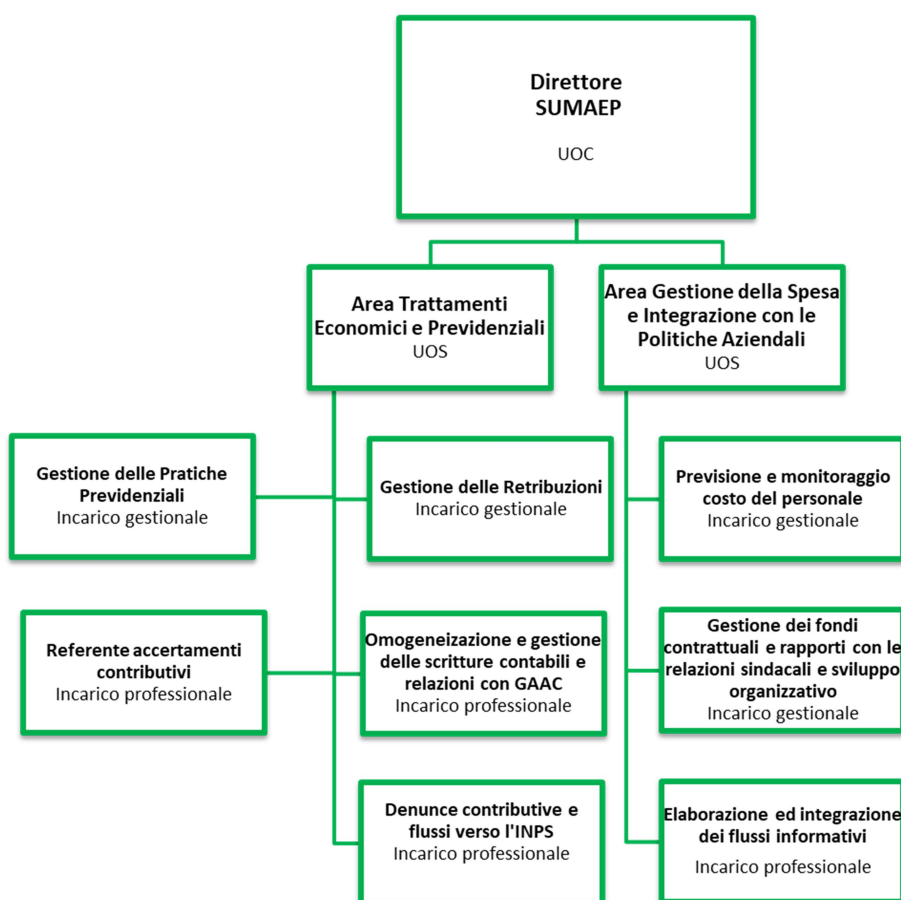
<b>N.</b>	<b>Servizio</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Importo</b>
1	SUMAEP	Denunce Contributive e flussi verso l'Inps	7.500
2	SUMAEP	Previsione e monitoraggio costo del personale	10.000
3	SUMAEP	Gestione delle Retribuzioni	10.000
4	SUMAEP	Gestione dei Fondi Contrattuali e rapporti con le relazioni sindacali e sviluppo organizzativo	10.000
5	SUMAEP	Elaborazione ed integrazione dei flussi informativi	4.000
6	SUMAEP	Gestione delle Pratiche Previdenziali	7.500
7	SUMAEP	Omogeneizzazione e gestione delle scritture contabili e relazioni con GAAC	5.500
8	SUMAEP	Referente accertamenti contributi	1.800
<b>TOTALE</b>			<b>56.300*</b>
<i>* I 2.500 euro di differenza rispetto al precedente disegno sono compensati con la minore spesa derivante dal nuovo assetto organizzativo del SUMAGP.</i>			

La nuova struttura organizzativa risulta dunque la seguente:



In un'ottica di sviluppo organizzativo futuro potrà essere utile prevedere, nel medio periodo, l'istituzione di un ulteriore incarico dirigenziale di struttura semplice "Area gestione della spesa e integrazione con le politiche aziendali" il cui perimetro di riferimento sarà, in particolare, la gestione dei fondi e la previsione e il monitoraggio del costo del personale. Gli interlocutori principali di questa struttura saranno oltre al SUMAGP, i servizi aziendali dedicati alle relazioni sindacali, allo sviluppo organizzativo e ai controlli di gestione.

Il nuovo organigramma si svilupperebbe pertanto come dalla seguente rappresentazione grafica:



## 6) LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E INTEGRAZIONE SUMAEP-SUMAGP

---

La gestione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie dell'area metropolitana non può più essere interpretata come la somma di processi amministrativi distinti – giuridici ed economici – ma come un sistema unitario che sostiene l'intero ciclo di vita del personale: dal reclutamento alla cessazione, passando per la gestione quotidiana, la formazione, la valorizzazione e la remunerazione.

L'amministrazione giuridica (SUMAGP) e quella economica (SUMAEP) rappresentano due facce della stessa medaglia: la prima assicura la regolarità e la legittimità dei processi (assunzioni, contratti, inquadramenti, orari, istituti contrattuali), la seconda traduce tali atti in valore economico e sostenibilità finanziaria, garantendo correttezza contabile, previdenziale e fiscale.

L'attuale modello organizzativo, pertanto, può evolvere verso un modello di governance integrata secondo un sistema a rete in cui il dato giuridico alimenta il dato economico e quest'ultimo restituisce letture utili alla governance delle politiche del personale.

Nell'ottica di gettare le basi di tutto ciò, sono individuate le seguenti linee di sviluppo condivise SUMAGP-SUMAEP:

- Individuazione di una cabina di regia interservizi con funzioni di coordinamento strategico, definizione standard comuni e supervisione dei flussi informativi;
- Definizione di unità di raccordo funzionale per il presidio dei processi di monitoraggio che dipendono contemporaneamente da ambiti giuridici ed economici quali, per esempio, monitoraggi di spesa e gestione dei fondi contrattuali;
- Creazione di una reportistica unificata HR comune alle Aziende utile per il monitoraggio congiunto di fabbisogni, assunzioni, costo del personale e fondi contrattuali;
- Adozione di procedure condivise per gli eventi di vita del rapporto di lavoro quali il trattenimento in servizio del personale;

- Predisposizione di circolari congiunte SUMAGP-SUMAEP su istituti contrattuali ad alto impatto (progressioni, incarichi, indennità, reperibilità, lavoro straordinario);
- Attivazione di team trasversali di processo composti da operatori di entrambi i Servizi su tematiche peculiari quali:
  - gestione del personale della ricerca;
  - gestione del personale universitario integrato;
  - gestione del sistema degli incarichi;
- Definizione e negoziazione comune degli obiettivi di budget annuali e rendicontazione annuale unica SUMAGP-SUMAEP come strumento di rendicontazione condiviso.



# **PROGETTO DI REVISIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO UNICO METROPOLITANO AMMINISTRAZIONE GIURIDICA DEL PERSONALE**

**(07.11.2025)**

## **1. Premessa e obiettivi del progetto**

L'insieme delle funzioni che concorrono al sistema di gestione del personale rappresenta una delle leve strategiche fondamentali per il buon funzionamento delle nostre Aziende sanitarie. In un contesto caratterizzato da elevata complessità organizzativa, pressione costante sulla qualità dei servizi e vincoli di bilancio stringenti, la "gestione del personale" va ben oltre la mera amministrazione del lavoro: essa è chiamata a garantire l'equilibrio tra efficacia organizzativa, benessere del personale e sostenibilità delle scelte gestionali.

La qualità dei servizi sanitari dipende direttamente dalle competenze, dalla motivazione e dalla disponibilità del personale che vi opera. Medici, infermieri, OSS, tecnici e amministrativi sono l'elemento abilitante della mission istituzionale delle nostre Aziende e un efficiente sistema di gestione del personale assicura che le risorse umane siano adeguatamente distribuite, valorizzate e formate in coerenza con i bisogni della popolazione e i modelli organizzativi.

Attraverso strumenti come il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) e il PIAO le Aziende sono chiamate a pianificare in modo coerente le politiche assunzionali, di mobilità, riorganizzazione e sviluppo delle proprie risorse umane. Nel contesto attuale una costante analisi dei fabbisogni consente di adattare gli organici a modelli di cura in continua evoluzione, garantendo l'equilibrio tra costi e qualità.

La digitalizzazione dei processi di rilevazione presenze, gestione turni, formazione, valutazione della performance e gestione documentale rappresenta un'opportunità per aumentare l'efficienza, ridurre gli errori e liberare risorse per attività a più alto valore aggiunto. Un sistema evoluto di gestione del personale deve farsi carico di questa transizione digitale.

In un settore sempre più caratterizzato dalla cronica difficoltà di reclutamento dei professionisti sanitari e dall'alto rischio di burnout, è sempre più necessario sviluppare un sistema di gestione del personale che abbia come obiettivo strategico quello della retention del personale e quindi volto all'ascolto, a prevenire i conflitti, a sostenere lo sviluppo delle competenze, favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e gestire il cambiamento con trasparenza e partecipazione.

Un Sistema Integrato di Gestione delle Risorse Umane rappresenta pertanto il punto di intersezione tra la strategia aziendale, le esigenze operative delle articolazioni aziendali e il rispetto del quadro normativo e contrattuale (CCNL, contrattazione aziendale, norme nazionali, ecc.). Tale mission richiede quindi una visione sistemica e la capacità di coniugare interessi diversi nel rispetto dell'interesse pubblico.

La funzione di amministrazione del personale costituisce la base strutturale e operativa del sistema di gestione delle risorse umane. Spesso percepita come ambito meramente burocratico o esecutivo, questa funzione riveste invece un ruolo strategico fondamentale quando inserita in una logica di integrazione sistemica tra i diversi processi HR: pianificazione, sviluppo, valutazione, gestione operativa e relazioni sindacali.

In questo quadro, il Servizio Unico Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP) svolge, per le Aziende sanitarie dell'area metropolitana, il presidio della regolarità giuridica del rapporto di lavoro. Gestisce processi quali concorsi, selezioni, assunzioni, cessazioni, stato giuridico, progressioni, gestione oraria e assenze, assicurando la conformità alle normative, ai contratti collettivi e alle disposizioni interne. Questo garantisce la sicurezza giuridica per l'organizzazione e per ogni singolo dipendente. Il Servizio poi supporta i processi di valutazione, formazione e carriera contribuendo alla tracciabilità, alla coerenza e all'equità dei percorsi.

Nel nostro contesto sanitario, dove i bisogni cambiano in modo rapido (nuovi servizi, emergenze, turni complessi), la funzione di amministrazione è cruciale per rendere attuabili le policy sul personale di ciascuna Azienda, traducendo piani e scenari in atti amministrativi, contratti individuali, movimentazioni interne e verifiche di sostenibilità. In assenza di una solida base amministrativa, gli strumenti di sviluppo restano inefficaci o disallineati.

In questi anni il SUMAGP è stato al centro della trasformazione digitale: adozione dei portali del dipendente, adozione del portale per il reclutamento, informatizzazione della gestione presenze, archiviazione digitale, flussi documentali integrati. L'insieme di queste azioni ha certamente favorito l'efficienza, riducendo gli errori.

La creazione del Servizio Unico di amministrazione per le quattro Aziende Sanitarie dell'area metropolitana ha rappresentato un'opportunità di razionalizzazione e di omogenizzazione di processi e procedure, ma ha posto anche importanti sfide operative. La coesistenza di quattro identità organizzative, regolamentazioni locali e modalità gestionali differenti può anche generare attriti, inefficienze e rallentamenti nei processi.

A consuntivo dell'esperienza del SUMAGP fin qui svolta, si possono mettere in luce le seguenti difficoltà nell'interfaccia con i meccanismi operativi (differenti) delle Aziende metropolitane:

Area Operativa	Difficoltà Ricontrate
Gestione presenze/assenze	Prassi operative "storiche" consolidate Modelli orari difformi
Gestione procedure concorsuali	Tensione tra "personalizzazione" aziendale delle procedure ed economie di scala
Relazioni sindacali	Contrattazioni integrative non uniformi Gestione aziendale dei sistemi di contrattazione decentrata
Accesso ai dati	Sistemi informativi aziendali di interfaccia HR non armonizzati tra loro

L'altro elemento di complessità è costituito dalle modalità di interfaccia con quattro Direzioni aziendali differenti. Le principali difficoltà includono flussi informativi disomogenei, priorità differenti tra Aziende, tempi di risposta variabili e forte dipendenza dalla relazione personale.

Tutto ciò può compromettere la tempestività, la coerenza e la qualità dei servizi resi dal Servizio Unico, prestando il fianco a rischi come:

- La perdita di efficienza operativa (duplicazioni, errori, ritardi)
- L'aumento del carico amministrativo (iter autorizzatori differenti)
- La demotivazione del personale del Servizio Unico
- La perdita di fiducia delle Direzioni verso il Servizio Unico

Alla luce di questi elementi la revisione organizzativa del SUMAGP delineata nel presente documento si pone due obiettivi principali, il primo che “guarda all'esterno” al Servizio, il secondo che “guarda all'interno”:

1. È necessario andare oltre gli obiettivi di standardizzazione e omogeneità tra le realtà aziendali, superando la logica di “contrapposizione” tra specificità aziendali e spinta alla omogeneità del Servizio Unico. In tal senso l'obiettivo sarà sviluppare una funzione unica di amministrazione del personale, costruita secondo logiche di centralizzazione intelligente, che unisca i vantaggi della standardizzazione (efficienza, qualità, risparmio) finora ottenuti, con la necessaria personalizzazione a livello aziendale nei punti critici; l'obiettivo non è solo amministrare in modo corretto, ma abilitare la governance integrata delle risorse umane, liberando capacità organizzativa a supporto delle specificità aziendali;
2. All'interno del Servizio l'obiettivo sarà il passaggio da una logica di “coabitazione” a una logica di integrazione collaborativa, che è la chiave per il successo e per la motivazione professionale.

In quest'ottica le azioni che potranno essere introdotte quali possibili soluzioni organizzative e gestionali sono:

Azione	Descrizione
Team dedicati per azienda (matrice) nei setting che lo richiedono	Modello a matrice con referenti per ciascuna Azienda
Punti unici di contatto per le direzioni	Interfacce dedicate tra servizio unico e ogni Direzione
Modelli di comunicazione standardizzati	Uniforma richieste e riduce incomprensioni
Formazione incrociata tra operatori del SU	Aumenta flessibilità e copertura
Incontri periodici di coordinamento	Allinea le Direzioni con il servizio unico

La vision sottesa al presente documento è che la funzione di amministrazione del personale sia spesso il ponte tra gli individui e l'organizzazione, tra bisogni dei dipendenti e vincoli normativi, tra autonomia professionale e coerenza istituzionale. Se valorizzata e adeguatamente evoluta, essa può diventare un vero motore di integrazione e innovazione gestionale per le nostre quattro Aziende dell'area metropolitana.

## 2. Analisi dello stato attuale

Il Servizio si compone del personale proveniente dalle quattro Aziende sanitarie dell'area metropolitana di Bologna (AUSL di Bologna, AOU di Bologna, Istituto Ortopedico Rizzoli, AUSL di Imola) suddiviso come riportato nella seguente tabella:

Azienda	Unità di Personale assegnate a maggio 2025
SUMAGP - AOU BO	33
SUMAGP - AUSL BO	69
SUMAGP - AUSL IMOLA	12
SUMAGP - IOR	11
<b>Totale complessivo</b>	<b>125</b>

Nella successiva tabella sono messe in evidenza alcune differenze significative in termini di assetto organizzativo, specializzazione delle funzioni, digitalizzazione; il tutto in una sintesi comparativa per gli elementi di interesse del presente progetto:

ITEM	AUSL di Bologna	AOU di Bologna	Istituto Ortopedico Rizzoli	AUSL di Imola
Personale afferente al SUMAGP	Numeroso, con suddivisione specialistica tra le unità e presenza di uffici locali	Numeroso, con suddivisione specialistica tra le unità e presenza di uffici locali	Personale numericamente ridotto, gestione accentrata	Team ristretto, con operatori dislocati in loco
Presenza di uffici decentrati	Sì, con sedi operative presso distretti e ospedali	Limitata: funzioni centralizzate, attività decentrata a impatto residuale	Limitata: funzioni centralizzate, attività decentrata a impatto residuale	Alta: forte decentramento in loco
Livello di utilizzo gestionale GRU (portalizzazione effettiva e collegamenti)	Medio utilizzo delle procedure, difficoltà legati alla dispersività del contesto	Alto utilizzo delle procedure e integrazione con altri applicativi	Basso utilizzo delle procedure, necessario investimento aziendale	Alto utilizzo delle procedure
Contesto organizzativo aziendale	Struttura grande, ma meno reattiva ai cambiamenti	Orientamento all'innovazione e reattiva al cambiamento	Equipe Oriented	Struttura di dimensioni ridotte e forte senso di appartenenza

Questa sintetica analisi dimostra come ogni Azienda presenti specificità da tenere in considerazione nell'ambito del percorso di riorganizzazione, attraverso un approccio differenziato, che mantenga un nucleo condiviso di processi standardizzati, ma consenta al contempo un margine di personalizzazione.

Allo stato attuale il modello organizzativo formalizzato del SUMAGP sul versante della Dirigenza prevede:

- Una posizione di Struttura Semplice denominata "Amministrazione del Rapporto di Lavoro", vacante e non agita;

- Due posizioni dirigenziali di alta specializzazione denominate “Accesso agli impieghi” e “Gestione del rapporto di lavoro”, entrambe assegnate.

Sul versante del comparto sono formalmente mappati i seguenti incarichi di funzione per l’Area dei Professionisti della Salute e dei Funzionari:

Afferenza	Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Gestione Rapporto di Lavoro	Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Accesso agli impieghi	Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Conferimento incarichi	Org	8.000 €
Accesso agli impieghi	Concorsi e Avvisi	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Funzioni trasversali di Direzione	Org	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Attività di sportello per il personale	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Gestione e monitoraggio degli istituti correlati alla articolazione orario di lavoro	Prof	8.000 €

Dei suddetti, allo stato attuale, risultano coperti i seguenti incarichi:

Afferenza	Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Gestione Rapporto di Lavoro	Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Accesso agli impieghi	Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Conferimento incarichi	Org	8.000 €

### 3. Classificazione delle attività

Le attività fondamentali (core) che il SUMAGP è chiamato a svolgere riguardano l'intero ciclo di vita del rapporto di lavoro, dalla presa in servizio alla cessazione, e includono:

- Gestione delle procedure di reclutamento del personale
- Gestione giuridica del personale (assunzioni, contratti, cessazioni, variazioni)
- Gestione presenze, assenze, ferie, malattie, congedi, orario di lavoro
- Rilevazione e contabilizzazione dei dati per il cedolino stipendiale (variabili)
- Rapporti con enti esterni
- Adempimenti informativi interni/esterni
- Supporto agli adempimenti normativi: trasparenza, anticorruzione, PIAO

Queste attività costituiscono il cuore operativo della funzione e sono fondamentali per la continuità amministrativa e il rispetto delle norme.

Nella logica di efficientamento, una parte significativa delle attività core è stata standardizzata, anche attraverso l'adozione del gestionale GRU. In particolare:

- Gestione delle procedure di reclutamento del personale
- Gestione presenze/assenze attraverso gestionale GRU
- Gestione documentale (contratti, certificati, variazioni)
- Workflow di assunzione e cessazione con modelli predefiniti
- Rendicontazioni e reportistica informativa
- Aggiornamento anagrafica del personale

Nonostante l'unificazione della funzione, alcune attività richiedono una gestione differenziata, legata a specificità organizzative, strutturali o regolamentari delle singole aziende:

- Modelli di gestione della presenza del personale diversi su base aziendale e disomogenei
- Customizzazione di procedure di reclutamento profilate (specificità IRCCS e AOU)
- Trattamento del personale universitario integrato
- Applicazione di regolamenti interni/prassi aziendali o contrattazione integrativa aziendale
- Gestione di cicli di attività legati a progetti di ricerca o finanziamenti esterni
- Interfacce con articolazioni aziendali verticali e disomogenee

In questi casi il Servizio dovrà prevedere meccanismi di flessibilità e sviluppare modalità di gestione dedicate per ciascuna azienda.

Per affrontare queste sfide occorre partire dai possibili modelli organizzativi da introdurre, ovvero da una combinazione di questi. In via teorica possiamo partire da tre modelli organizzativi alternativi per la gestione della funzione di amministrazione del personale in contesti multi-azienda: un modello Shared Service Center (SSC), un modello Hub & Spoke e un modello di Servizi Distribuiti Coordinati.

Per ciascuno si evidenziano di seguito le principali caratteristiche, i vantaggi e le situazioni in cui può essere maggiormente indicato attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) per ciascuno dei tre modelli organizzativi al fine di evidenziare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi connessi.

Il modello Shared Service Center prevede l'accentramento delle attività operative e amministrative in un'unità centrale che eroga servizi standardizzati alle aziende aderenti:



Quando adottarlo:

- Contesti con aziende strettamente integrate
- Obiettivo di riduzione costi e aumento standardizzazione
- Elevato volume di attività ripetitive e standardizzabili

Il modello Hub & Spoke prevede una struttura centrale (hub) che coordina e supporta le attività delle unità locali (spoke), con una combinazione di accentramento strategico e operatività locale.



Quando adottarlo:

- Contesti con aziende eterogenee ma coordinate
- Necessità di mantenere presidio locale con supervisione centrale
- Processi non completamente standardizzabili

Il modello Servizi Distribuiti Coordinati prevede che ciascuna azienda mantenga una propria funzione HR amministrativa, ma operi secondo procedure e strumenti armonizzati, sotto un coordinamento interaziendale.



Quando adottarlo:

- Aziende con forte autonomia gestionale
- Presenza di differenze significative
- Focus su coordinamento senza accentramento

Alla luce dell'esperienza del Servizio Unico fin qui svolta, possiamo collocare il modello di organizzativo e di operations attuale nella visione Shared Service Center.

## 4. Proposta organizzativa

La scelta del modello organizzativo più adatto dipende da vari fattori: grado di integrazione tra le aziende, necessità di presidio locale, livello di digitalizzazione, e obiettivi strategici. Come abbiamo visto il modello del SUMAGP attuale vede un approccio prevalente di Shared Service Center con la conseguente difficoltà a gestirne gli impatti negativi sui processi/ambiti dove i limiti di questa impostazione superano i potenziali benefici.

Pertanto, la scelta operata nel presente documento è quella di sviluppare un'architettura organizzativa ibrida, combinando le caratteristiche di più modelli per rispondere alle diverse esigenze operative e gestionali.

Il disegno organizzativo prevede:

- il rafforzamento delle funzioni in staff alla Direzione volto a:
  - Massimizzare la centralizzazione della gestione delle banche dati/anagrafiche del gestionale GRU
  - Individuare una funzione di supporto ai processi di innovazione e di integrazione con il SUMAGP per i monitoraggi di costo
  - Sviluppare gli strumenti comunicativi del Servizio verso i dipendenti delle quattro Aziende metropolitane
- la strutturazione di due ambiti operativi su cui opera il Servizio tramite l'istituzione di due incarichi gestionali di Struttura Semplice a superamento dell'attuale modello denominati:
  - "Area reclutamento e accesso"
  - "Area gestione del rapporto di Lavoro"

L'Area reclutamento e accesso sovrintenderà a tutte le procedure di recruitment contrattualizzazione del personale, secondo un'impostazione Shared Service Center caratterizzata da un forte accentramento su singoli processi come intrapreso in questi anni e confermandone l'impostazione.

L'Area gestione del rapporto di Lavoro sovrintenderà alle fasi di "vita lavorativa" del personale, secondo un'impostazione a Servizi Distribuiti Coordinati per tutta l'area della gestione presenze/assenze, prevedendo delle funzioni di coordinamento aziendali affinché ogni Azienda abbia una figura HR di riferimento in stretto rapporto con la Struttura Semplice del settore che opererà da raccordo centrale. Tale modello organizzativo e operativo sarà utile a garantire un miglior coordinamento tra la struttura centrale e i distaccamenti periferici che si occupano delle stesse materie, con l'obiettivo di garantire coerenza strategica, efficienza operativa e adattabilità locale.

Elemento determinante del ridisegno organizzativo è la revisione degli incarichi di funzione di area comparto afferenti al Servizio come di seguito rappresentato:



## AS IS

Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Conferimento incarichi	Org	8.000 €
Concorsi e Awisi	Org	9.000 €
Funzioni trasversali di Direzione	Org	6.000 €
Attività di sportello per il personale	Prof	6.000 €
Gestione e monitoraggio degli istituti correlati alla articolazione orario di lavoro	Prof	8.000 €

**VALORE MAPPATURA**

**81.500 €**

## TO BE

Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Operations presenze del personale e istituti a valenza economica	Org	6.500 €
Trasparenza, Anticorruzione, Formazione e flussi informativi SARE	Prof	6.000 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
Flussi informativi e gestione anagrafiche e banche dati GRU	Prof	6.000 €
Operations istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Incarichi dirigenziali e comparto	Org	8.000 €
Innovazione processi e gestione del personale finanziato e della ricerca	Prof	4.000 €
Coordinamento presenze AUSL Bologna/Imola	Prof	4.000 €
Coordinamento assenze AUSL Bologna/Imola	Prof	4.000 €
Coordinamento presenze AOU/IOR	Prof	4.000 €
Coordinamento assenze AOU/IOR	Prof	4.000 €
Monitoraggio anomalie, procedure di controllo e reportistica presenze/assenze	Prof	4.000 €

**VALORE MAPPATURA**

**79.000 €**



Il suddetto ridisegno organizzativo si compone per una parte di una ridefinizione o ridenominazione di incarichi attualmente attribuiti, per un'altra parte per il superamento di precedenti posizioni vacanti e l'istituzione di nuove.

Rispetto al precedente modello organizzativo, la presente riorganizzazione si concentra in particolar modo nello sviluppo dell'Area Gestione del Rapporto di Lavoro, implementando la filiera operativa di riferimento per la gestione delle presenze e delle assenze del personale su tre livelli:

- I. Livello centrale di coordinamento complessivo in capo alla SS, che:
  - a. governa le policy e le linee guida
  - b. coordina i sistemi informativi e le procedure di controllo
- II. Coordinamento operativo centrale sulle due linee di produzione gestione presenze e gestione assenze, che:
  - a. fornisce supporto specialistico e supporto operativo
  - b. interagisce con le macrostrutture aziendali
- III. Coordinamento decentrato di riferimento aziendale, che:
  - a. gestisce operatività quotidiana
  - b. interagisce con i lavoratori

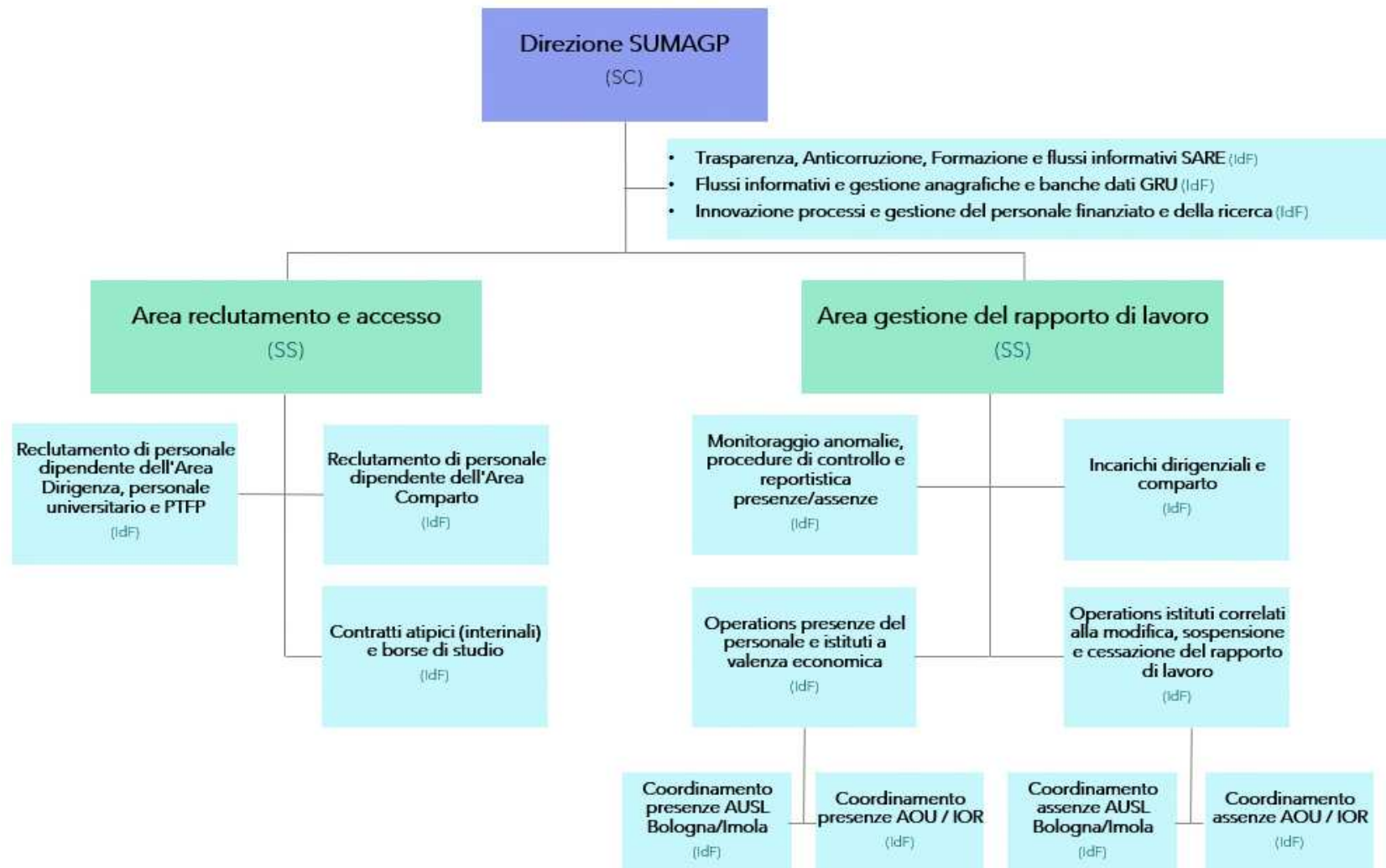
Il livello di coordinamento decentrato è previsto suddiviso secondo i due aggregati, Aziende Territoriali e Aziende Ospedaliere, sulla base di:

- criteri di affinità strutturale
- criteri di volumi di attività

Il modello proposto mantiene una struttura con presidio centrale per la governance, la standardizzazione e il controllo, affiancato da unità periferiche responsabili dell'operatività quotidiana nei singoli contesti aziendali; sviluppato su tre livelli sarà impostato secondo meccanismi di funzionamento orientati alla flessibilità gestita con confini chiari e procedure di escalation da un livello ad un altro in funzione della complessità gestionale.

A supporto sarà necessario sviluppare utilities digitali di Servizio utili a garantire una comunicazione costante e strutturata all'interno delle organizzazioni aziendali, tramite la costruzione di una pagina web (nell'ambito di uno dei siti istituzionali delle Aziende e linkata sui restanti siti) che venga costantemente aggiornata a cura dello staff del Servizio.

Di seguito viene rappresentato il nuovo modello organizzativo, con riferimento anche alle afferenze ed alla struttura di line/staff:





Definito l'aspetto squisitamente legato al modello organizzativo interno si ritiene necessario esplicitare la vision che sottende alle scelte operate all'interno del SUMAGP a partire da maggio 2024 e che sottendono a quanto sopra definito.

L'impostazione su cui è nato il SUMAGP è allineata a quella che per molti anni, e soprattutto in ambito pubblico, ha interpretato la funzione del personale come amministrazione del personale: un insieme di attività tecniche e procedurali finalizzate a garantire il rispetto degli obblighi contrattuali. In modelli di questo tipo, l'attenzione è rivolta soprattutto alla corretta esecuzione degli adempimenti: gestione delle presenze e assenze, rapporti con gli enti, applicazione delle norme.

Questo tipo di impostazione mostra enormemente i suoi limiti in un periodo storico come quello che stiamo vivendo in sanità, caratterizzato dalla scarsità dei professionisti, dalla disaffezione alla professione e dall'ideale del civil servant che contraddistingue chi, nella propria vita professionale, ha scelto di lavorare nel "pubblico impiego".

La vera sfida del futuro delle Aziende Sanitarie sarà di lavorare sulle proprie capacità di retention e attrattività del personale, che, alla luce della scarsità delle risorse economiche che contraddistingue questa fase congiunturale, non potrà che svilupparsi anche tramite una gestione sempre più personalizzata del rapporto di lavoro. Tutto ciò richiede di adottare un approccio di gestione delle risorse umane a 360°, che ampli il perimetro operativo e strategico, ad oggi relegato alla funzione di "amministrazione", verso la costruzione di un sistema di gestione integrata delle risorse umane.

La gestione integrata delle risorse umane considera il personale come capitale strategico dell'organizzazione e ne cura l'intero ciclo di vita lavorativa, dall'ingresso in Azienda (durante la specializzazione per esempio) fino all'uscita, e comprende:

- pianificazione strategica: analisi dei fabbisogni, previsioni, bilancio di competenze
- reclutamento e inserimento
- sviluppo e formazione: piani di aggiornamento, riqualificazione, crescita professionale
- valutazione della performance: sistemi di misurazione e feedback costruttivo
- gestione delle carriere e mobilità interna: percorsi di crescita e nuove opportunità
- innovazione organizzativa: supporto al cambiamento, digitalizzazione e smart working

Il cambio di paradigma del passaggio dall'amministrazione pura alla gestione integrata porta con sé due elementi fondamentali:

- evoluzione delle competenze: dal saper "fare pratica" al saper "gestire processi e persone"
- cultura della collaborazione: funzione risorse umane come "partner" delle direzioni operative aziendali, non solo come "ufficio tecnico"

In organizzazioni complesse come le nostre, dar vita ad un sistema come questo richiede di sviluppare modelli di integrazione funzionale tra i vari attori (o Servizi) che, oggi, all'interno delle Aziende prendono parte al processo di gestione del personale, ma spesso in maniera non necessariamente coordinata e coerente tra loro.



## 5. Dotazioni organiche e fabbisogni

Il Servizio si compone e si caratterizza per la seguente dotazione organica, suddivisa per Azienda di appartenenza ed Area contrattuale:

Azienda / Area	Dotazione
<b>SUMAGP - AOU BO</b>	<b>33</b>
AREA DEGLI ASSISTENTI	13
AREA DEGLI OPERATORI	2
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	16
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	1
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	1
<b>SUMAGP - AUSL BO</b>	<b>69</b>
AREA DEGLI ASSISTENTI	24
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	38
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	5
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	2
<b>SUMAGP - AUSL IMOLA</b>	<b>12</b>
AREA DEGLI ASSISTENTI	4
AREA DEGLI OPERATORI	2
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	5
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	1
<b>SUMAGP - IOR</b>	<b>11</b>
AREA DEGLI ASSISTENTI	4
AREA DEGLI OPERATORI	1
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	4
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	2
<b>Totale</b>	<b>125</b>

Rientrano all'interno del suddetto quadro le 2 unità di personale assegnate alle funzioni di Segreteria e le 5 unità di personale in Staff, condivise con il SUMAGP.

L'assetto organizzativo del Servizio, con particolare riferimento al personale afferente alle due Aziende territoriali, vede la dotazione di personale in parte accentrata, presso la sede di Via Gramsci, e in parte decentrata con la presenza di risorse operative direttamente collocate presso le sedi periferiche.

Di seguito si rappresentano i due dettagli:

	Unità di personale	Incidenza decentramento
<b>SUMAGP - AUSL BO</b>	<b>69</b>	
Sede polifunzionale 'Gramsci'	45	
Ospedale 'Bellaria'	3	<b>35%</b>
Ospedale Civile di Vergato	2	



Ospedale 'Costa' di Porretta Terme	2
Ospedale di Bentivoglio	2
Ospedale di San Giovanni in Persiceto	2
Ospedale 'Don Giuseppe Dossetti' di Bazzano	1
Ospedale 'Maggiore'	4
Poliambulatorio di San Lazzaro di Savena	2
Sede amministrativa di San Giorgio di Piano	3
Sede polifunzionale 'Cimarosa'	1
Sede polifunzionale San Giovanni in Persiceto	1
Struttura Castiglione dei Pepoli	1

	Unità di personale	Incidenza decentramento
<b>SUMAGP - AUSL IMOLA</b>	<b>12</b>	
Sede Az. USL di Imola	9	75%
Sede polifunzionale 'Gramsci'	3	

In particolar modo con riferimento alla situazione del personale afferente all'Azienda USL di Bologna, risulta evidente la notevole frammentazione del personale decentrato, che, per la pressoché totalità, afferisce all'Area Gestione del Rapporto di Lavoro.

L'analisi della dotazione di personale in questo assetto porta a chiedersi se la configurazione attuale consenta di raggiungere gli standard di servizio attesi, massimizzare l'efficienza e garantire l'equità di trattamento, mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per adattarsi alle specificità dei diversi contesti operativi. In tal senso risulta determinate valutare:

- la chiarezza dei ruoli e dei flussi di comunicazione
- l'adeguatezza delle competenze rispetto alle attività svolte in ciascun presidio

L'esperienza del Servizio fin qui svolta porta a rilevare che, laddove la concentrazione del personale in un pool unico su Imola, pur decentrato, garantisce una buona operatività; l'estrema frammentarietà della distribuzione del personale su Bologna, invece espone alle seguenti criticità:

- dispersione delle comunicazioni e messaggi non sempre tempestivi o completi
- differenze di interpretazione/gestione delle procedure e direttive possono essere recepite in modo non uniforme
- applicazione disomogenea delle procedure con difficoltà nell'assicurare standard identici in tutte le sedi
- adattamenti ambientali locali: ogni ufficio tende a sviluppare modalità proprie, riducendo la coerenza operativa complessiva
- dotazioni organiche ridotte con relativa difficoltà di sostituzione in caso di assenze e nel momento dei passaggi di consegne
- difficoltà di percezione della visione complessiva e relativo rischio di isolamento decisionale



- difficoltà nel trasferire la cultura organizzativa: valori e modalità di lavoro comuni faticano a radicarsi

Tali elementi prescindono dalla “volontà” dei singoli operatori coinvolti, ma sono il prodotto inevitabile della situazione attuale.

Si ritiene pertanto necessario affrontare questo elemento attraverso un percorso di progressivo accentramento delle funzioni dell’area gestione del rapporto di lavoro, da definire assieme al personale coinvolto ed alle direzioni operative aziendali.

Con riferimento all’area reclutamento e accesso, fin dal suo avvio il processo di unificazione ha favorito, ove possibile, l’emanazione e la gestione di procedure concorsuali/selettive unificate, al fine di garantire omogeneità, celerità, economicità ed efficienza, anche in coerenza con gli obiettivi regionali definiti a livello di Aree Vaste. Tale modalità operativa viene attuata attraverso l’individuazione di un’Azienda capofila per ciascun concorso/avviso e la delega da parte delle Aziende aderenti ed è stata regolata da specifici protocolli d’intesa, sottoscritti e recepiti dalle Direzioni Generali delle quattro Aziende, che ne hanno definito criteri generali, aspetti procedurali, modalità di utilizzo delle graduatorie e di ripartizione dei costi tra le Aziende.

Accertato che le procedure concorsuali unificate consentono di attuare economie di risorse e maggiore efficienza nelle procedure, nell’ambito delle quattro Aziende afferenti al SUMAGP si registra comunque un volume consistente di procedure selettive (> 500 procedure in media all’anno), sia per la numerosità di profili professionali e discipline previsti tra Comparto e Dirigenza, sia per le diverse tipologie di procedure selettive, rivolte all’esterno o rivolte al personale interno, previste dalla normativa o dalle disposizioni contrattuali, sia per le differenti specificità di ciascuna Azienda/IRCCS, che portano, in alcuni casi, a bandire procedure selettive unitarie a fronte di professionalità/discipline presenti in una sola Azienda.

Per rendere i processi di reclutamento maggiormente aderenti al fabbisogno e alle specificità aziendali, si è sviluppato anche l’utilizzo di procedure selettive profilate; la profilazione, infatti, consente di differenziare le selezioni in base a competenze richieste per determinati profili professionali o per ambiti specifici e sebbene ciò permetta una maggiore aderenza tra domanda e offerta di lavoro pubblico, comporta un aumento del numero di procedure. Questi aspetti, se da un lato migliorano l’efficacia della selezione, dall’altro impongono una maggiore complessità organizzativa, un incremento di risorse, adeguate e formate, da dedicare a questi processi ed un conseguente aumento degli oneri gestionali per le Aziende coinvolte.

A completamento dell’analisi della dotazione di personale risulta utile raffrontarla ad alcuni “indicatori di produzione”. Con riferimento all’Area reclutamento e accesso si riportano i seguenti dati riferiti all’anni 2024:

- numero di procedure selettive gestite dalle 17 unità di personale dedicato:

<b>TIPOLOGIA PROCEDURA - DIRIGENZA</b>	<b>NR</b>
CONCORSI PUBBLICI	35
AVVISI PUBBLICI (+ 15 SEPTIES)	21
STABILIZZAZIONI	11
MOBILITA'	22



MANIFESTAZIONE DISPONIBILITA' CLP	2
STRUTTURE COMPLESSE (+ DIREZIONE DI DISTRETTO)	16
INCARICHI DIRIGENZIALI (STRUTTURE SEMPLICI - ALTA SPEC. ALTISSIMA PROF.TA')	115
BORSE DI STUDIO	9
PROCEDURE COMPARATIVE	1
<b>TOTALE</b>	<b>232</b>

TIPOLOGIA PROCEDURA - COMPARTO	NR
CONCORSI PUBBLICI	15
AVVISI PUBBLICI	5
STABILIZZAZIONI	4
MOBILITA'	3
MANIFESTAZIONE DISPONIBILITA' PERSONALE DIPENDENTE	2
SELEZIONI CENTRO PER L'IMPIEGO	10
CONCORSI RICERCA	4
INCARICHI DI FUNZIONE	140
BORSE DI STUDIO	98
<b>TOTALE</b>	<b>281</b>

- numero di assunzioni effettuate dalle complessive 16 unità di personale dedicato:

Contratto-Azienda	Teste
<b>COMPARTO</b>	<b>1298</b>
BOLOGNA ASL-DIP	594
IMOLA ASL-DIP	133
RIZZOLI AO-DIP	84
S. ORSOLA AO-DIP	487
<b>DIRIGENZA</b>	<b>364</b>
BOLOGNA ASL-DIP	156
BOLOGNA ASL-UNI	4
IMOLA ASL-DIP	51
RIZZOLI AO-DIP	17
S. ORSOLA AO-DIP	136
<b>Totale complessivo</b>	<b>1662</b>

Con riferimento all'Area gestione del rapporto di lavoro il rapporto tra operatori del SUMAGP e lavoratori gestiti per le attività di rilevazione presenze è quello di seguito indicato:

- Azienda USL di Bologna: **335** cartellini medi per operatore
- AOU di Bologna: **432** cartellini medi per operatore
- Azienda USL di Imola: **370** cartellini medi per operatore
- IOR: **470** cartellini medi per operatore



## 6. Rapporti con le Direzioni Strategiche e modelli comuni

### SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE

Per garantire coerenza, tempestività e sostenibilità delle scelte, si rende necessario strutturare un sistema di interfacce tra il SUM e le Direzioni aziendali, al fine di raccogliere, armonizzare e validare i fabbisogni provenienti dalle strutture. L'esperienza fin qui portata avanti da SUM porta a ritenere che questo sia il modello corretto da implementare, laddove invece un modello che veda nel SUM l'unico attore di sintesi per ciascuna Direzione aziendale, rischia di esporre ad inefficienze e contraddizioni organizzative.

Tali interfacce hanno la funzione di garantire un raccordo continuo tra chi gli attori aziendali ed il SUM, consentendo, per esempio, di tradurre le esigenze operative in fabbisogni di personale, assicurando equilibrio tra vincoli normativi, risorse disponibili e obiettivi aziendali.

Allo stato attuale questo impianto è ben strutturato su tutte le quattro Aziende con riferimento al personale assistenziale grazie alle interfacce con le Direzioni Assistenziali e le rispettive strutture operative (es. DAT<sup>2</sup>R di AUSL Bologna). <sup>2</sup> differente invece la situazione con riferimento al personale dirigenziale sanitario, laddove, a fronte di un impianto strutturato in AOU, IOR e Azienda USL di Imola, troviamo invece una condizione di maggiore frammentarietà in Azienda USL di Bologna.

Sarebbe pertanto auspicabile, anche in Azienda USL di Bologna, l'individuazione di un attore di interfaccia per il SUM con particolare riferimento alle linee della Direzione Sanitaria, utile a:

- definire un flusso strutturato per la raccolta e validazione dei fabbisogni;
- partecipare a tavoli permanenti di confronto con il SUM e le altre Aziende;
- definire i criteri di priorità nelle procedure.

Questo tipo di intervento sarebbe funzionale anche a definire una programmazione del reclutamento annuale al fine di poter formulare valutazioni di impatto economico con il SUMA<sup>2</sup>P maggiormente attendibili. Allo stato attuale questo aspetto è sicuramente da implementare in Azienda USL di Bologna.

### PROCEDURE SELETTIVE

Come accennato, i concorsi e gli avvisi pubblici gestiti in modalità congiunta di Comparto e Dirigenza sono regolati da specifici protocolli d'intesa sottoscritti e recepiti dalle Direzioni Generali delle quattro Aziende, che ne hanno definito criteri generali, aspetti procedurali, modalità di utilizzo delle graduatorie e di ripartizione dei costi tra le Aziende.

Per rendere il perimetro di riferimento ancora più aderente ai fabbisogni aziendali, è possibile ipotizzare un aggiornamento dei Protocolli di intesa volto, tra l'altro, ad esplicitare la funzione e i presupposti in cui è possibile procedere con concorsi/avvisi profilati, in relazione alle esigenze aziendali di reclutare figure professionali con specifiche competenze, per il corretto ed ottimale funzionamento delle proprie strutture e, quindi, in senso più ampio per garantire un miglior servizio al cittadino utente. Risulta infatti evidente che dotarsi di uno strumento di reclutamento mirato all'acquisizione di professionisti a tal fine selezionati e quindi inequivocabilmente in possesso di quelle competenze, costituisce il modo più efficace per perseguire l'interesse pubblico cui ciascuna Azienda è chiamata.



Seppur restando una fattispecie residuale, da considerarsi per specifiche esigenze, il concorso o l'avviso profilato possono essere contemplati e previsti nei Protocolli d'intesa, a conforto delle scelte strategiche aziendali e, al contempo, possono essere esplicitate le modalità di utilizzo delle relative graduatorie in relazione a quelle vigenti scaturenti da concorsi generalisti, ovvero la possibilità di bandire nuove procedure profilate, pur in presenza di graduatorie concorsuali, sulla base di valide e motivate ragioni di pubblico interesse.

Parimenti, considerata la possibilità, a livello normativo, di utilizzare graduatorie di altri enti, sia regionali, sia extra-regionali, può essere opportuno esplicitare nei Protocolli di cui sopra l'ordine e le priorità di utilizzo delle graduatorie, così da garantire criteri omogenei e trasparenti.

## REVISIONE DELLE DELEGHE

In sede di rinnovo della Convenzione per il SUM sarà opportuno anche procedere ad una revisione dell'impianto delle deleghe. In particolare, incentrata sui seguenti punti:

- definire un percorso omogeneo e strutturato per l'attivazione del personale in somministrazione. Allo stato attuale questo percorso è caratterizzato da disomogeneità di percorso sulle quattro Aziende, che andrebbe ricondotta e formalizzata (adozione provvedimenti) per gli aspetti di gestione giuridica (SUMAGP) e gestione economica (SUMAEP);
- completare omogeneizzazione dei percorsi legati al conferimento degli incarichi dirigenziali nelle quattro Aziende come di seguito rappresentato:

	<b>As Is</b>				<b>To Be</b>
	<b>AusIBO</b>	<b>AusIIM</b>	<b>AOU</b>	<b>IOR</b>	<b>PROPOSTA</b>
Conferimento incarichi al superamento periodo prova	D'ufficio al superamento del p. prova	Con delibera, previo parere favorevole del Responsabile del superamento del p.prova	D'ufficio al superamento del p. prova	D'ufficio al superamento del p. prova	Da affidarsi d'ufficio
Conferimento incarichi al superamento 5a di anzianità (area Sanità)	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	Con delibera, previo esito positivo valutazione	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	Da affidarsi con atto ricognitivo del SUMAGP
Rinnovo incarichi	Con delibera, previo esito positivo valutazione e obt di incarico	Con delibera, previo esito positivo valutazione e di solito obt di incarico	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione senza obt di incarico	Con delibera, previo esito positivo valutazione e di solito obt di incarico	Da rinnovarsi con delibera
Incarichi di direzione di Dipartimento	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	A cura di Affari Generali e Legali	Da affidarsi con delibera

Per gli elementi di dettagli si rinvia all'apposito file allegato.



## 7. Linee strategiche di sviluppo interno al Servizio

- Massimizzare la centralizzazione della gestione delle banche dati/anagrafiche del gestionale GRU, utile a: elaborazione dati e reportistiche con economie di scala, facilitare gestione procedure ad alto impatto interno come D2P
- Strutturare una funzione di supporto ai processi di integrazione con il SUMA2P per un modello a 360° dei monitoraggi di costo che unisca la lente giuridica (andamenti di personale, scelte assunzionali), con quella economica (consuntivazione e proiezione di costo)
- Sviluppare una funzione di supporto ai processi di innovazione (es. modulo Turni e utility GRU)
- Sviluppare una funzione dedicata al monitoraggio trasversale dei dati gestionali di personale legati alle presenze-assenze del personale
- Sviluppare un'unica piattaforma comunicativa del Servizio verso i dipendenti delle quattro Aziende metropolitane attraverso unica pagina W2B che contenga tutte le info-documentazioni per le Aziende, evitando parcellizzazione attuale dei siti
- Sviluppare l'Area gestione del rapporto di Lavoro secondo un modello in cui ogni Azienda abbia una figura HR di riferimento in stretto rapporto con la Struttura Semplice del settore che opererà da raccordo centrale. Tale modello organizzativo e operativo sarà utile a garantire un miglior coordinamento tra la struttura centrale e i distaccamenti periferici che si occupano delle stesse materie, con l'obiettivo di garantire coerenza strategica, efficienza operativa e adattabilità locale

## 8. Linee strategiche di sviluppo e integrazione SUMAGP-SUMAEP

La gestione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie dell'area metropolitana non può più essere interpretata come la somma di processi amministrativi distinti – giuridici ed economici – ma come un sistema unitario che sostiene l'intero ciclo di vita del personale: dal reclutamento alla cessazione, passando per la gestione quotidiana, la formazione, la valorizzazione e la remunerazione.

L'amministrazione giuridica (SUMAGP) e quella economica (SUMA2P) rappresentano due facce della stessa medaglia: la prima assicura la regolarità e la legittimità dei processi (assunzioni, contratti, inquadramenti, orari, istituti contrattuali), la seconda traduce tali atti in valore economico e sostenibilità finanziaria, garantendo correttezza contabile, previdenziale e fiscale.

L'attuale modello organizzativo, pertanto, può evolvere verso un modello di governance integrata secondo un sistema a rete in cui il dato giuridico alimenta il dato economico e quest'ultimo restituisce letture utili alla governance delle politiche del personale.



Nell'ottica di gettare le basi di tutto ciò, sono individuate le seguenti linee di sviluppo condivise SUMAGP-SUMA<sup>2</sup>P:

- Individuazione di una cabina di regia interservizi con funzioni di coordinamento strategico, definizione standard comuni e supervisione dei flussi informativi;
- Definizione di unità di raccordo funzionale per il presidio dei processi di monitoraggio che dipendono contemporaneamente da ambiti giuridici ed economici quali, per esempio, monitoraggi di spesa e gestione dei fondi contrattuali;
- Creazione di una reportistica unificata HR comune alle Aziende utile per il monitoraggio congiunto di fabbisogni, assunzioni, costo del personale e fondi contrattuali;
- Adozione di procedure condivise per gli eventi di vita del rapporto di lavoro quali il trattenimento in servizio del personale;
- Predisposizione di circolari congiunte SUMAGP-SUMA<sup>2</sup>P su istituti contrattuali ad alto impatto (progressioni, incarichi, indennità, reperibilità, lavoro straordinario);
- Attivazione di team trasversali di processo composti da operatori di entrambi i Servizi su tematiche peculiari quali:
  - gestione del personale della ricerca;
  - gestione del personale universitario integrato;
  - gestione del sistema degli incarichi;
- Definizione e negoziazione comune degli obiettivi di budget annuali e rendicontazione annuale unica SUMAGP-SUMA<sup>2</sup>P come strumento di rendicontazione condiviso.

## ALLEGATO 2 – ACCORDO QUADRO SUM

### RIPARTIZIONE DEI COSTI DEL RESPONSABILE DEL SERVIZIO UNICO E DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

	AUSLBO	AOSPBO	AUSL IMOLA	IOR
SUMAEP	39,6%	23,3%	19,8%	17,4%
SUMAGP	39,6%	23,3%	19,8%	17,4%
SUMCF	40,6%	22,6%	17,0%	19,8%
SUME	58,0%	30,0%	0,0%	12,0%
	<b>44,5%</b>	<b>24,7%</b>	<b>13,9%</b>	<b>16,9%</b>

## ALLEGATO 3

ATTIVITA'	DELEGHE SUMAEP				
	ATTO	FIRMA	PARERE/AUTORIZZAZIONE	PROPOSTA	LIMITI
<b>Definizione di Piani, Programmi e Regolamenti</b>					
Approvazione regolamenti nelle materie di competenza	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAEP	
Stesura circolari/linee guida in materie di competenza	Circolare/linea guida	Direttore del SUMAEP	DG		
<b>Contrattazione integrativa aziendale</b>					
Determinazione dei fondi contrattuali annuali per area di contrattazione	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAEP	
Predisposizione relazione tecnico-finanziaria ai contratti integrativi aziendali	Schema MEF	Direttore del SUMAEP	DG		
Determinazione del limite finanziario del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAEP	
<b>Costo del personale</b>					
Monitoraggio del costo del personale in corso d'anno e predisposizione CE trimestrali	format RER	Direttore del SUMAEP	DG		
Determinazione dei valori relativi ai costi del personale da inserire nel Bilancio Economico Preventivo, nel Bilancio d'Esercizio, e nelle scritture annuali di chiusura nei conti di Stato Patrimoniale	File/flussi/alimentazione piattaforme	Direttore del SUMAEP	DG		
Questionario Corte dei Conti su Bilancio di esercizio – compilazione dei quadri di competenza	format	Direttore del SUMAEP	DG		
Rendicontazioni del personale finanziato	Nota di rendicontazione	Direttore del SUMAEP	DG		
<b>Retribuzioni</b>					
Elaborazione, produzione e pubblicazione cedolini stipendiali	Cedolino stipendiale	Direttore del SUMAEP	DG		
Predisposizione e trasmissione al Tesoriere dei flussi informativi relativi ai compensi da pagare mensilmente al personale dipendente, CO.CO.CO. borsista e trocinanti, al Direttore Generale, al Direttore Sanitario, al Direttore Amministrativo, al Direttore Scientifico, ai componenti del Collegio Sindacale (se assimilati al lavoro dipendente)	Flusso dati	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione trattenute per deleghe sindacali	Lettera/tabulato	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione trattenute per cessioni del quinto dello stipendio e piccoli prestiti Inps, cessioni e deleghe da soggetti privati	Lettera/tabulato	Direttore del SUMAEP	DG		
Rilascio Atto di Benestare al finanziamento mediante cessione di quote di stipendio	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione trattenute per pignoramenti e adempimenti relativi a procedure di liquidazione controllata del patrimonio (per sovraindebitamento) dei dipendenti	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione emolumenti al personale universitario convenzionato, invio flusso dati/lettera agli Atenei di riferimento per l'inserimento in busta paga	Lettera/Flusso dati	Direttore del SUMAEP	DG		
<b>Gestione contabile</b>					
Emissione e liquidazione fatture inerenti i processi gestiti	Fatture	Direttore del SUMAEP	DG		
Predisposizione contabilità e richieste emissione di mandati di pagamento per retribuzioni e relativi versamenti	Lettera/flusso dati	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione rivalse e relativa contabilizzazione	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione procedure di recupero crediti legati al rapporto di lavoro	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Cartolarizzazione prestiti/CQS INPS	Alimentazione portale INPS	Direttore del SUMAEP	DG		
<b>Gestione fiscale e adempimenti del sostituto di imposta</b>					
Verifica Indadempimenti Agenzia delle Entrate	Flusso dati	Direttore del SUMAEP	DG		
Elaborazione e compilazione distinte di versamento ritenute fiscali – Mod. F24EP	Format AdE	Direttore del SUMAEP			
Certificazioni fiscali, comprese quelle provvisorie (modello CU)	Format AdE	DG			
Mod. 770 Ente – compilazione quadri di competenza	Format AdE	DG			

## ALLEGATO 3

ATTIVITA'	DELEGHE SUMAEP				
	ATTO	FIRMA	PARERE/AUTORIZZAZIONE	PROPOSTA	LIMITI
Gestione accertamenti su versamenti fiscali di competenza	nelle forme previste da AdE	Funziario delegato dal DG	DG		
<b>Gestione contributiva e previdenziale</b>					
Elaborazione e trasmissione denunce contributi previdenziali	Tracciato/Format Enti Previdenziali	Direttore del SUMAEP			
Gestione "Estratto Conto Amministrazione" ECA INPS	alimentazione portale INPS	Direttore del SUMAEP			
Gestione regolarizzazioni contributive	Lettera/Alimentazione portale INPS	Direttore del SUMAEP	DG		
Denunce ONAOSI	Compilazione Modulo ONAOSI	Direttore del SUMAEP			
Denuncia INAIL	ALPI ON-LINE	DG			
Autorizzazione iscrizione/liquidazione fondo PERSEO	format	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione posizione Assicurative INPS	Lettera e Alimentazione piattaforma INPS	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione pratiche TFS/TFR per tutte le tipologie di cessati	Lettera e Alimentazione piattaforma INPS	Direttore del SUMAEP	DG		
Quantificazione anticipo TFS/TFR	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Estinzione del rapporto di lavoro per raggiunti limiti d'età	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Mantenimento in servizio oltre i limiti di età ordinamentale fino alla prima data di maturazione del diritto a pensione.	Lettera	Direttore del SUMAEP	DG		
Accoglimento/Rigetto istanza permanenza in servizio fino al 70°/72° anno di età	Lettera	DG		Direttore del SUMAEP	Previa indicazione da parte della Direzione competente
Certificazioni previdenziali ai fini pensionistici e/o del trattamento di fine servizio	Certificato	Direttore del SUMAEP	DG		
<b>Altre attività</b>					
Attestazioni retributive	Attestato/Dichiarazione/Certificato	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione flussi informativi verso organi esterni-su materie di competenza	Comunicazioni su piattaforme on line -	Direttore del SUMAEP	DG		
Adempimenti in ordine agli obblighi di pubblicazione, trasparenza e diffusione di informazioni, ex D.Lgs. n. 33/2013	Atti/elenchi/dati pubblicati nella sezione	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione del procedimento di accesso "documentale" ex L. 241/90 e accesso civico generalizzato ex art. 5, co. 2 D.Lgs. n.33/2013 c.d. "Foa": presa in carico nel sistema di protocollo GIPI/Babel, valutazione e riscontro	Lettera di accoglimento / accoglimento parziale /	Direttore del SUMAEP	DG		
Esecuzione di provvedimenti giudiziari o di transazioni effettuate in sede di conciliazione, riguardanti il personale	da individuare in relazione al contenuto del	Direttore del SUMAEP	DG		
Gestione economica del personale somministrato	Flusso dati e liquidazione fatture	Direttore del SUMAEP	DG		
Richiesta di abilitazione ai servizi telematici INPS	Comunicazioni su piattaforma on line	Direttore del SUMAEP	DG		

ATTIVITA'	DELEGHE SUMAGP				
	ATTO	FIRMA	PARERE/AUTORIZZAZIONE	PROPOSTA	LIMITI
<b>Definizione di Piani, Programmi e Regolamenti</b>					
Adozione del Piano Triennale dei Fabbisogni del personale, secondo le indicazioni regionali	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Adozione di regolamenti in materia di rapporto di lavoro	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Stesura circolari in materie di competenza	Circolare	Direttore del SUMAGP			
<b>Procedure concorsuali e selezioni</b>					
Indizione concorsi e avvisi	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG		
Indizione avvisi ex art. 15 septies 15 octies D.Lgs. n. 502/92	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Conferimento incarico ex art. 15 septies 15 octies D.Lgs. n. 502/92	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Indizione avvisi per conferimento incarichi di direzione di struttura complessa a dirigenti del ruolo sanitario	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG		
Indizione avvisi per il conferimento di borse di studio, procedure comparative per il conferimento di incarichi individuali di lavoro autonomo, (ad eccezione delle peculiari procedure in essere presso IOR per quanto attiene ai collaboratori e borsisti dell'area della ricerca.)	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG		
Indizione avvisi di selezione interna per: incarichi dirigenziali, progressioni orizzontali, affidamento di incarichi di funzione, DEP	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG		
Ammissione/esclusione candidati	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Nomina commissioni di sorteggio	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Nomina commissioni esaminatrici	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Approvazione graduatoria/esito selezione	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Liquidazione compensi ai componenti le commissioni di concorso	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
<b>Assunzioni e trasferimenti</b>					
Assunzioni a tempo indeterminato e determinato (da graduatoria di concorso, avviso, mobilità)	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		
Ricostituzione del rapporto di lavoro	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		
Contratti di conferimento incarichi ex art. 15 septies 15 octies D.Lgs. n. 502/92	Contratto	DG			
Sottoscrizione del contratto individuale di lavoro	Contratto	Direttore del SUMAGP			
Comunicazioni obbligatorie attinenti al rapporto di lavoro dipendente, titolare di lavoro autonomo	Comunicazione on line	Direttore del SUMAGP			
Prospetto ai sensi della legge n. 68/1999 (Tutela disabili)	Lettera	Direttore del SUMAGP			
Trasferimenti per mobilità verso altri Enti	Determinazione	Direttore del SUMAGP	Direzione competente		
Comandi, distacchi, collaborazioni, assegnazioni temporanee da e verso altri Enti	Determinazione	Direttore del SUMAGP	Direzione competente		
Distacchi sindacali	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
<b>Cessazioni rapporto di lavoro</b>					
Autorizzazione/Diniego alla revoca/posticipo delle dimissioni volontarie	Lettera	Direttore del SUMAGP	Direzione competente		
Estinzione del rapporto di lavoro in esecuzione di provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria	Lettera	Direttore del SUMAGP			
Estinzione del rapporto di lavoro per decesso del dipendente	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Estinzione del rapporto di lavoro per inidoneità a qualsiasi attività lavorativa, a proficuo lavoro	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Risoluzione del rapporto di lavoro per mancato superamento del periodo di prova	Determinazione	Direttore del SUMAGP	Direzione competente		
Risoluzione del rapporto di lavoro per mancato superamento del periodo di prova nell'incarico di direzione di struttura complessa area sanitaria	Deliberazione	DG	Direzione competente	Direttore del SUMAGP	
Presenza d'atto estinzione del rapporto di lavoro per giusta causa o giustificato motivo conseguente a provvedimento disciplinare	Lettera	Direttore del SUMAGP			
<b>Sistema degli incarichi (per personale dipendente e personale universitario integrato in assistenza)</b>					
Conferimento-revoca-rinnovo di incarichi dirigenziali a seguito di procedura, incarichi di funzione/posizione	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Conferimento-revoca-rinnovo di incarichi di direttore di Dipartimento	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Conferimento dell'incarico dirigenziale al superamento del quinquennio (Area Sanità)	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Conferimento incarichi di sostituzione aree dirigenziali	Lettera	DG		proposta di lettera Direttore del SUMAGP	
Sottoscrizione/integrazione del contratto di conferimento o conferma di incarichi dirigenziali, note di incarichi di funzione/posizione	Contratto/integrazione al contratto/note	Direttore del SUMAGP			Previa indicazione degli obiettivi generali/ individuali da parte della Direzione competente
<b>Gestione del rapporto di lavoro</b>					
Modifica del rapporto di lavoro dipendente per progressioni orizzontali	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Presenza d'atto opzione rapporto di lavoro esclusivo/non esclusivo dirigenza medica e veterinaria, e sanitaria	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e impegno ridotto, e viceversa, compreso eventuale processo selettivo. Modifica della tipologia e dell'articolazione oraria del rapporto di lavoro a tempo parziale e impegno ridotto.	Contratto/Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Individuazione degli aventi diritto ai permessi di studio (150 ore)	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Passaggio ad altro profilo per inidoneità fisica	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Gestione delle assenze del personale dipendente	Lettera	Direttore del SUMAGP			
Sospensione cautelare dal servizio in corso di procedimento penale	Deliberazione	DG		Direttore del SUMAGP	
Autorizzazione al telelavoro/lavoro agile	Contratto	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		Previa indicazione degli obiettivi progettuali da parte della Direzione competente
Avvisi di mobilità interna, per esigenze della singola Azienda	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Assegnazione per mobilità interna interdipartimentale	Lettera	Direttore del SUMAGP			
<b>Altre attività</b>					
Attestato di servizio	Attestato	Direttore del SUMAGP			
Gestione flussi informativi verso organi esterni su materie di competenza	Comunicazioni on line - Lettera	Direttore del SUMAGP			
Esecuzione di provvedimenti giudiziari o di transazioni effettuate in sede di conciliazione, riguardanti il personale	da individuare in relazione al contenuto del provvedimento giudiziario o della conciliazione				
<b>Rapporti con personale non dipendente</b>					
Conferimento, a seguito di procedura comparativa, di incarichi individuali di lavoro autonomo (art. 7, commi 6 e ss. del Dlgs. n. 165/2001), borse di studio (ad eccezione delle peculiari procedure in essere presso IOR per quanto attiene ai collaboratori e borsisti dell'area della ricerca.)	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		
Sottoscrizione contratti relativi ad incarichi di cui al punto precedente	Contratto/Lettera	Direttore del SUMAGP			
Sospensione dell'incarico individuale di lavoro autonomo, borsa di studio	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Inserimento di personale universitario integrato all'assistenza con l'Azienda	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		
Presenza d'atto della cessazione/trasferimento di personale universitario integrato all'assistenza con l'Azienda	Determinazione	Direttore del SUMAGP			
Inserimento del personale da Agenzia di Somministrazione	Determinazione	Direttore del SUMAGP	DG/DA/DS/DirSCIENT/DSATeR		

DELEGHE AUSL BO SUME				
ATTIVITA'	ATTO	FIRMA	PROPOSTA	LIMITI
Approvazione manuali e regolamenti organizzativi in materie afferenti la struttura	Deliberazione	Direttore Generale	Direttore SUME	
Approvazione e gestione dei beni e servizi di area economale e alberghiera.	Contratti di fornitura/ordine informatizzato	Direttore SUME		Rispetto del budget assegnato e relativo monitoraggio/emissione ordini/inventario di magazzino
Gestione acquisizione beni durevoli di area economale.				
Emissione ordini di fornitura per gestione contratti beni e servizi di Farmacia	Emissione ordini/lettere	Direttore SUME	Direttore UOC Farmacia	Contratti di fornitura
Programmazione delle procedure di acquisto	Lettere	Direttore SUME		
Acquisti < 40.000 euro	Note a contrarre/emissione ordini/lettere	Direttore SUME		Regolamento aziendale nel limite del budget assegnato
Sottoscrizione del contratto	Lettere	Direttore SUME		
Caricamento dei contratti di acquisto nella procedura informatizzata				
Assunzione CIG derivato/scheda SITAR				
Acquisizione della fideiussione sull'importo della propria quota del contratto, in caso di acquisto congiunto	Lettere			
Nomina responsabile esterno del trattamento dei dati	lettere	Direttore Generale	Direttore SUME	
Nomina RUP/Direttore dell'esecuzione contratti per la gestione operativa degli stessi	Determinazione	Direttore SUME		
Applicazioni penali, varianti, incrementi contrattuali entro il limite del venti per cento	Lettere	Direttore SUME		
Obblighi informativi verso ANAC o altri Enti	Lettere/utilizzo portali dedicati	Direttore SUME		
Risoluzione/recesso dal contratto	Determinazione	Direttore SUME	UO coinvolte	
Procedure per l'accettazione di donazioni	Determinazione	Direttore SUME	UO riceventi	
Approvazione e sottoscrizione contratti di comodato	Determinazione	Direttore SUME	UO coinvolte	
Gestione inventario beni mobili	Gestione procedura informatizzata/lettere			
Atti relativi all'accettazione della messa in fuori uso di beni mobili ed eventuale vendita	Determinazione	Direttore SUME	Direttori Macrostruttura/Direttore Ing. Clinica/Direttore Sistema Informativo/Direttori UOC	Regolamento aziendale/vendita per importo fino a € 10.000
Gestione del contenzioso attinente all'esecuzione del contratto	Lettere	Direttore SUME		
Gestione della cassa economale	Rendicontazione mensile/lettere	Direttore SUME		Regolamento aziendale
Atti per immatricolazione e rottamazione di automezzi di proprietà	Modulistica (lettere)/certificazioni	Direttore SUME	UO utilizzatrici	Linee di indirizzo aziendali

DELEGHE AOU SUME				
ATTIVITA'	ATTO	FIRMA	PROPOSTA	LIMITI
Approvazione manuali e regolamenti organizzativi in materie afferenti la struttura	Deliberazione	Direttore Generale	Direttore SUME	
Approvazione e gestione dei beni e servizi di area economica	Contratti di fornitura/ordine informatizzato	Direttore SUME		Rispetto del budget assegnato e relativo monitoraggio/emissione ordini/inventario di magazzino
Emissione ordini di fornitura per gestione contratti beni e servizi di Farmacia	Emissione ordini/lettere	Direttore SUME	Direttore UOC Farmacia	Contratti di fornitura
Programmazione delle procedure di acquisto	Deliberazione	Direttore Generale	Direttore SUME	
Acquisti < 40.000 euro	Note a contrarre/emissione ordini/lettere	Direttore SUME		Regolamento aziendale nel limite del budget assegnato
Sottoscrizione del contratto	Lettere	Direttore SUME		
Caricamento dei contratti di acquisto nella procedura informatizzata				
Assunzione CIG derivato/scheda SITAR				
Acquisizione della fideiussione sull'importo della propria quota del contratto, in caso di acquisto congiunto	Lettere			
Nomina responsabile esterno del trattamento dei dati	lettere	Direttore Generale	Direttore SUME	
Nomina RUP/Direttore dell'esecuzione contratti per la gestione operativa degli stessi	Determinazione	Direttore SUME		
Applicazioni penali, varianti, incrementi contrattuali entro il limite del venti per cento	Lettere	Direttore SUME		
Obblighi informativi verso ANAC o altri Enti	Lettere/utilizzo portali dedicati	Direttore SUME		
Risoluzione/recesso dal contratto	Determinazione	Direttore SUME	UO coinvolte	
Procedure per l'accettazione di donazioni	Determinazione	Direttore SUME	UO riceventi	
Approvazione e sottoscrizione contratti di comodato	Determinazione	Direttore SUME	UO coinvolte	
Gestione inventario beni mobili	Gestione procedura informatizzata/lettere			
Atti relativi all'accettazione della messa in fuori uso di beni mobili ed eventuale vendita	Determinazione	Direttore SUME	Direttori Macrostruttura/Direttore Ing. Clinica/Direttore Sistema Informativo/Direttori UOC	Regolamento aziendale/vendita per importo fino a € 10.000
Gestione del contenzioso attinente all'esecuzione del contratto	Lettere	Direttore SUME		

DELEGHE IOR SUME				
ATTIVITA'	ATTO	FIRMA	PROPOSTA	LIMITI
Approvazione manuali e regolamenti organizzativi in materie afferenti la struttura	Deliberazione	Direttore Generale	Direttore SUME	
Approvazione e gestione dei beni e servizi di area economale e alberghiera	Emissione ordini-lettere/ordine informatizzato	Direttore SUME		Rispetto del budget assegnato e relativo monitoraggio/emissione ordini/inventario di magazzino
Emissione ordini di fornitura per gestione contratti beni e servizi di Farmacia	Emissione ordini/lettere	Direttore SUME	Direttore UOC Farmacia	Contratti di fornitura
Acquisti < 40.000 euro	Note a contrarre/emissione ordini/lettere	Direttore SUME		Regolamento aziendale nel limite del budget assegnato
Caricamento dei contratti di acquisto nella procedura informatizzata				
Assunzione CIG derivato/scheda SITAR				
Acquisizione della fideiussione sull'importo della propria quota del contratto, in caso di acquisto congiunto	Lettere			
Nomina responsabile esterno del trattamento dei dati	lettere	Direttore Generale	Direttore SUME	
Approvazione e sottoscrizione contratti di comodato	Determinazione	Direttore SUME	UO coinvolte	
Gestione inventario beni mobili	Gestione procedura informatizzata/lettere			
Atti relativi all'accettazione della messa in fuori uso di beni mobili ed eventuale vendita	Determinazione	Direttore SUME	Direttori Macrostruttura/Direttore Ing. Clinica/Direttore Sistema Informativo/Direttori UOC	Regolamento aziendale
Gestione del contenzioso attinente all'esecuzione del contratto	Lettere	Direttore SUME		
Gestione della cassa economale	Rendicontazione mensile/lettere	Direttore SUME		Regolamento aziendale
Atti per immatricolazione e rottamazione di automezzi di proprietà	Modulistica (lettere)/certificazioni	Direttore SUME	UO utilizzatrici	Linee di indirizzo aziendali

## ALLEGATO 3

DELEGHE SUMCF									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AslBO	AospBO	IOR	AuslIM
Stesura ed approvazione Regolamenti di interesse aziendale, procedure (PAC) e/o linee guida per le parti di competenza	DG singole aziende		UOC	DELIBERAZIONE / DOCUMENTI SISTEMA QUALITA'		X	X	X	X
Piani Programmi Bilanci									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AslBO	AospBO	IOR	AuslIM
Bilancio di esercizio e relativi documenti ai sensi del D.Lgs. 118/2011	DG singole aziende		UOC	DELIBERAZIONE	Schemi contabili, Nota integrativa e parti di competenza della relazione sulla gestione	X	X	X	X
Libro degli inventari	DG singole aziende		UOC	REGISTRO		X	X	X	X
Libro giornale	UOC			REGISTRO		X	X	X	X
Registri IVA dematerializzati	UOC			REGISTRO		X	X	X	X
Tenuta bilanci separati: FRNA, COMMERCIALE	DG singole aziende		UOC	DELIBERAZIONE		X	X	X	X
Verifiche e rendicontazioni economico finanziarie per le parti di competenza	UOC			RELAZIONE-REPORT		X	X	X	X
Verifiche di cassa periodiche per organi interni ed esterni	UOC			RELAZIONE-REPORT		X	X	X	X
Rendicontazioni economico finanziarie e certificazioni per Corte dei Conti, Ministero Sanità, MEF per le parti di competenza	DG singole aziende		UOC	RELAZIONE-REPORT-LETTERA	Supporto per le parti di competenza all'ufficio preposto dalla singola Azienda	X	X	X	X
Casse aziendali economali e di riscossione									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AslBO	AospBO	IOR	AuslIM
Verifica e reintegro cassa economale	UOC			LETTERA	REGOLAMENTO E PROCEDURE AZIENDALI	X	X	X	X
Agenti Contabili / resa del conto, discarico agenti contabili e trasmissione alla Corte dei Conti	UOC			VERBALI-LETTERA		X	X	X	X
Controlli periodici su casse aziendali e ricognizione ammanchi	UOC			VERBALI-LETTERA	REGOLAMENTO E PROCEDURE AZIENDALI	X	X	X	X
Collegio sindacale									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AslBO	AospBO	IOR	AuslIM
Attività amministrativa a supporto del collegio	UOC			LETTERE	Supporto per le parti di competenza all'ufficio preposto dalla singola Azienda	X	X	X	X
Gestione finanziaria									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AslBO	AospBO	IOR	AuslIM
Richiesta autorizzazione mutui	DG singole aziende		UOC SUMCF E UOC PREPOSTE AL PIANO INVESTIMENT	LETTERE		X	X	X	X
Rinegoziazione mutui	DG singole aziende		UOC SAM-UOC SUMCF	CONTRATTO		X	X	X	X
Indizione gare tesoreria, mutuo, factoring, anticipo fatture e altri strumenti finanziari	DG singole aziende		UOC SAM-UOC SUMCF	DELIBERAZIONE		X	X	X	X
Gestione contratto Tesoreria, mutuo, factoring, anticipo fatture e altri strumenti finanziari	UOC			LETTERE		X	X	X	X
Definizione del limite annuale dell'anticipazione di cassa da trasmettere al Tesoriere	UOC			DETERMINAZIONE		X	X	X	X
Certificazione Cassa /Tesoriere	UOC			PROCEDURA INFORMATICA		X	X	X	X
Proposta nominativi soggetti autorizzati a sottoscrivere ordinativi di pagamento e altri documenti/titoli a rilevanza contabile	DG singole aziende		UOC	DELIBERAZIONE		X	X	X	X
Programmazione di cassa per organi interni ed esterni e gestione conto disponibilità	UOC			REPORT		X	X	X	X
Accettazione/Rifiuto Cessioni di credito	UOC			LETTERE		X	X	X	X
Ordinativi di pagamento ordinari per tutte le tipologie di spese aziendali	UOC			ORDINATIVO DI PAGAMENTO INFORMATICO		X	X	X	X
Adozione a cadenza trimestrale di provvedimento di impignorabilità dei fondi considerati essenziali	DG singole aziende		UOC SUMCF	DELIBERAZIONE		X	X	X	X
Controlli Equitalia Decreto MEF 40/2008 e ss.mm.ii	UOC			REPORT		X	X	X	X
Intervento sostitutivo DURC irregolari D.P.R. n. 207/2010 e ss.mm.ii	UOC			LETTERE		X	X	X	X
Liquidazione oneri finanziari	UOC			LETTERA AUTORIZZAZIONE / LIQUIDAZIONE DA PROCEDURA		X	X	X	X
Atto di liquidazione interessi moratori verso fornitori	UOC	DA singole aziende		LETTERA AUTORIZZAZIONE	Asl BO importi superiori a euro 25.000 AOSP BO importi superiori a euro 5.000 IOR importi superiori a euro 5.000 Imola importi superiori a euro 5.000	X	X	X	X

## ALLEGATO 3

DELEGHE SUMCF									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AsIBO	AospBO	IOR	AusIIM
Atto di liquidazione interessi moratori verso fornitori	UOC			LETTERA AUTORIZZAZIONE / LIQUIDAZIONE DA PROCEDURA	ASL BO importi inferiori a euro 25.000 AOSP BO importi inferiori a euro 5.000 IOR importi inferiori a euro 5.000 Imola importi inferiori a euro 5.000	X	X	X	X
Attestazione tempi di pagamento D.L. 66/2014 e ss.mm.ii	DA singole aziende		UOC	REPORT		X	X	X	X
Entrate									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AsIBO	AospBO	IOR	AusIIM
Regolarizzo incassi derivanti da Ag_Entrate per iscrizione a ruolo	UOC			RUOLO		X			
PAGOPA	UOC			GESTIONE PORTALE ACCESSI		X	X	X	X
Emissione Rimborsi	UOC		DIR. MACROGESTIONE / GESTORI AZIENDALI	ORDINATIVO DI PAGAMENTO INFORMATICO		X	X	X	X
Emissione reversali-regolarizzo incassi	UOC			REVERSALE INFORMATICA		X	X	X	X
Inesigibilità crediti	UOC			RICOGNIZIONE PERIODICA PER COLLEGIO SINDACALE	PROPOSTE GESTORI O UFFICI LEGALI SULLA BASE DELLE RENDICONTAZIONI IN ESSERE	X	X	X	X
Coordinamento recupero stragiudiziale dei crediti clienti codificati	UOC			REPORT		X	X	X	X
Fatturazione attiva seguente all'incasso	UOC					X	X	X	X
Fiscale									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AsIBO	AospBO	IOR	AusIIM
Gestione incaricati Entratel/Fisco on line per le funzioni delegate	UOC			SUPPORTI INFORMATICI		X	X	X	X
Liquidazioni e dichiarazioni mensili ed annuali IVA e IVA Intra UE e IVA Estero	UOC			MODELLI INFORMATICI		X	X	X	X
ALTRE IMPOSTE (BOLLO, IRES): rendicontazioni/conteggi (per le parti di competenza) + versamenti (BOLLO, IRES, IMU)	UOC		UOC COMPETENTI	MODELLI-SUPPORTI INFORMATICI		X	X	X	X
Coordinamento attività dichiarazioni fiscali (Mod. Unico e IRAP e 770 per le parti di competenza)	DG singole aziende		UOC	MODELLI INFORMATICI		X	X	X	X
Certificazioni fiscali (CU) per le parti di competenza	UOC			LETTERA		X	X	X	X
Istanze di rimborso ad Ag. Entrate	DG singole aziende		UOC SUMCF E UOC PREPOSTE PER MATERIA	ISTANZA		X	X	X	X
Istruttorie per ricorsi in Commissione Tributaria	UOC			RELAZIONE		X	X	X	X
Certificazioni									
Attività	Firma	Parere	Proposta	Atti	Limiti	AsIBO	AospBO	IOR	AusIIM
Rilascio certificazioni libro giornale anche a fini legali	UOC			REGISTRI		X	X	X	X
Rilascio certificazioni situazioni contabili su fornitori per Equitalia ex L.286/2006 e ss.mm.ii	UOC			LETTERE		X	X	X	X
Rilascio certificazioni situazioni contabili crediti e debiti per clienti/fornitori aziendali anche ai fini	UOC			LETTERA-REPORT- DETERMINAZIONE		X	X	X	X
Alimentazione e gestione piattaforma certificazione del credito (PCC)	UOC			PROCEDURA INFORMATIZZATA		X	X	X	X

**SUMAGP**

<b>Matricola</b>	<b>MANSIONE</b>	<b>AZIENDA</b>
117050	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
121862	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
137166	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
139022	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
145661	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
145787	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
180634	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
180808	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
181186	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
181281	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
181424	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
181757	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
182175	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
182322	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
182709	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
183102	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
185344	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
185497	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
186169	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
186422	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
186556	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
186795	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
186920	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
187061	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
187062	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
187128	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
187983	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190568	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190572	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190654	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
190655	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190673	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190765	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
192707	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
222078	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
238279	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
238704	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
240574	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
289859	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
292574	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
292579	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
294945	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
299864	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
300425	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
300823	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501

301100	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
302339	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
302600	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
306029	COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO-DATA MANAGER	10501
307829	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
308133	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
309550	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
311706	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
312116	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
313236	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
313355	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
319753	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
320475	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
326055	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
335332	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
335547	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
340106	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340499	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340694	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
342027	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
131590	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	10601
157819	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
158460	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
158476	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
286665	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	10601
300649	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
302380	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
309551	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
316150	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
327209	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
335625	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	10601
341503	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
139045	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
143440	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
143609	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
143677	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
143739	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
144145	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	90801
144216	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
144399	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
144406	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
144586	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
147286	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	90801
151418	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
151504	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
151676	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
152048	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
287656	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	90801

295427	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
299699	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
300800	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
303440	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
305030	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
311063	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
312070	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
312426	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
312491	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
319880	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
332737	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
333192	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	90801
337923	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
338160	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
341231	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
341755	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
136678	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
138516	OPERATORE SOCIO SANITARIO	96001
138530	ASSISTENTE INFORMATICO	96001
138657	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
289882	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	96001
290483	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	96001
300012	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
310868	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
311297	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
311299	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
316396	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001

**SUMAEP**

<b>Matricola</b>	<b>MANSIONE</b>	<b>AZIENDA</b>
183167	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
184088	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
185750	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
185875	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
186439	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
187662	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
190606	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
190634	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
283865	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
284532	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
302110	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
308620	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
312661	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
328737	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340567	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
157813	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
185322	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
286625	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	10601
287834	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
287836	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
312906	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
317424	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
341064	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
341702	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
139028	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
144796	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
144907	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
151498	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
199736	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
274528	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
300898	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
310595	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
319335	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
333193	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	90801
339146	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
340751	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
341227	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
342977	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
136675	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	96001
136679	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
136886	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
137665	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
139284	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
139289	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
294330	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001

301693 COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.  
331395 COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO

96001  
96001

**SUMCF**

<b>Matricola</b>	<b>MANSIONE</b>	<b>AZIENDA</b>
128135	DIRIGENTE ANALISTA	10501
145366	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
153363	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
181256	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
181520	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
183191	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
183933	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
184029	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
186689	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
187205	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.STATISTICO AD ESAUR.	10501
187473	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.STATISTICO AD ESAUR.	10501
190593	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
190614	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
190622	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	10501
190656	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
191464	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
258124	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
283773	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
284964	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
287830	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
289903	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
293528	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
293560	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	10501
300590	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
302336	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
304495	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
304705	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
306690	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
312092	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
312715	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
319192	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
329785	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
129956	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
158480	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
193126	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
204695	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
287980	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10601
302476	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10601
143588	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
144478	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
144971	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
145450	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
146349	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
147284	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
151411	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801

151511	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
151789	COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO	90801
155349	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	90801
299706	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
308718	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
309995	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
313556	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
314818	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
338452	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
136532	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
136708	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	96001
137080	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
137813	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
137925	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
138562	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
300020	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
301660	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
317766	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
333160	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.STATISTICO	96001

**SUME**

<b>Matricola</b>	<b>MANSIONE</b>	<b>AZIENDA</b>
137054	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
145705	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
154576	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
180803	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
181137	ASSISTENTE TECNICO	10501
181231	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
181657	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
181659	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
181851	ASSISTENTE TECNICO	10501
182048	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
182159	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
182206	OPERATORE TECNICO SPEC.SENIOR-CUCINA AD ESAUR.	10501
182248	OPERATORE TECNICO-AUTISTA	10501
182630	OPERATORE TECNICO-AUTISTA	10501
182700	ASSISTENTE TECNICO	10501
182719	OPERATORE TECNICO SPEC.SENIOR-CUCINA AD ESAUR.	10501
183331	AUSILIARIO SPECIALIZZATO AD ESAUR.	10501
183438	OPERATORE TECNICO-ADDETTO DI MAGAZZINO	10501
183683	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
183768	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-AUTISTA DI AMBULANZA	10501
183799	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
184007	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
184239	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
184498	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAUR.	10501
185648	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI CUCINA	10501
185851	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	10501
185988	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
186634	ASSISTENTE TECNICO	10501
187053	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
188096	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
188540	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO	10501
188885	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190569	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190603	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
190667	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
190819	OPERATORE TECNICO-AUTISTA	10501
192304	OPERATORE TECNICO-ADDETTO DI CUCINA	10501
277627	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
284872	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
284877	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
284879	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
300129	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
301685	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
304762	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
306692	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501

311225	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
317071	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
328726	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
330609	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	10501
340232	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340440	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340461	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340525	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340535	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
340540	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10501
143579	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
143608	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR AD ESAUR.	90801
143631	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-MAGAZZINO/LOGISTICA	90801
143735	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
143764	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI MAGAZZINO	90801
144899	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-MAGAZZINO/LOGISTICA	90801
144966	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.	90801
145444	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
145998	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI MAGAZZINO	90801
146141	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR AD ESAUR.	90801
146216	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-MAGAZZINO/LOGISTICA	90801
148408	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-MAGAZZINO/LOGISTICA	90801
151539	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
151715	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
152423	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI FARMACIA	90801
154134	COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO	90801
155347	OPERATORE TECNICO-ADDETTO DI MAGAZZINO	90801
200013	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
200035	OPERATORE TECNICO SPEC.SENIOR-MAGAZZINO/LOGISTICA AD ESAUR.	90801
299692	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
303180	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
308261	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
310907	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
310937	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
311025	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	90801
312266	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
312296	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	90801
136582	OPERATORE TECNICO SPEC.SENIOR-MAGAZZINO/LOGISTICA AD ESAUR.	96001
136604	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
136665	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	96001
136696	OPERATORE TECNICO-CENTRALINISTA CON FUNZIONI DI CUSTODIA	96001
136737	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
136796	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-AUTISTA	96001
136884	OPERATORE TECNICO SPEC.SENIOR-CUOCO DIPLOMATO AD ESAUR.	96001
136906	OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO DI MAGAZZINO	96001
137916	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	96001
138392	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
300016	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001

301368	COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	96001
303209	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
303212	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
310432	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001
333614	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	96001
333619	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	96001
340679	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	96001

**ALLEGATO 5**

**DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ DI TRATTAMENTO**

(Ambito del trattamento - art. 28, paragrafo 3, GDPR a cura del Titolare del trattamento)

<b>Categorie di interessati</b> (ad es. persone fisiche pazienti/clienti/utenti del Titolare del trattamento)
• Pazienti/clienti/utenti del Titolare del trattamento; .....
• dipendenti del Titolare del trattamento.....
• .....
• .....
• .....
• .....
• .....
<b>Tipo di dati personali oggetto di trattamento</b> (indicare se dati comuni, dati relativi a categorie particolari, dati relativi a condanne penali e reati)
• Dati personali "comuni"; .....
• dati relativi a categorie particolari; .....
• dati relativi a condanne penali e reati.....
• .....
• .....
• .....
• .....
• .....
<b>Oggetto, natura e finalità del trattamento</b> (ad es. descrizione sintetica del servizio di trattamento dati reso dal Responsabile del trattamento al Titolare del trattamento o riportare per esteso l'oggetto del contratto principale - se presente - stipulato con il Responsabile del trattamento)
• si rinvia alle attività demandate all'Azienda Capofila nell'ambito del singolo Servizio unificato, come individuate nei Progetti Esecutivi allegati al presente Accordo.
• .....
• .....
• .....
• .....
• .....

## **ALLEGATO 6**

### **ISTRUZIONI PER IL RESPONSABILE DEL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI Regolamento (UE) 2016/679 e D.Lgs 196/2003 come modificato dal D.Lgs 101/2018**

Il Responsabile del trattamento (di seguito anche solo il Responsabile) tratta i dati personali per conto del Titolare del trattamento (di seguito anche solo il Titolare) solo ed esclusivamente ai fini dell'esecuzione dei servizi oggetto dell'Accordo, nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali, nonché delle seguenti istruzioni impartite dal Titolare del trattamento.

#### **Misure di sicurezza (art. 32 GDPR)**

Il Responsabile, per quanto di propria competenza, è tenuto in forza di legge e del presente Accordo, per sé e per le persone autorizzate al trattamento che collaborano con la sua organizzazione, a dare attuazione alle misure di sicurezza previste dalla normativa vigente in materia di trattamento di dati personali, fornendo assistenza al Titolare nel garantire il rispetto della medesima.

Il Responsabile, tenendo conto dello stato dell'arte e dei costi di attuazione, nonché della natura, dell'oggetto, del contesto e delle finalità del trattamento, come anche del rischio di varia probabilità e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche, deve assicurarsi che le misure di sicurezza predisposte ed adottate siano adeguate a garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio, in particolare contro:

- distruzione, perdita, modifica, divulgazione non autorizzata o accesso, in modo accidentale o illegale, a dati personali trasmessi, conservati o comunque trattati;
- trattamento dei dati non consentito o non conforme alle finalità delle operazioni di trattamento.

Il Responsabile applica le misure di sicurezza, di cui al punto precedente, al fine di garantire:

- se del caso, la pseudonimizzazione e la cifratura dei dati personali;
- la capacità di assicurare su base permanente la riservatezza, l'integrità, la disponibilità e la resilienza dei sistemi e dei servizi di trattamento;
- la capacità di ripristinare tempestivamente la disponibilità e l'accesso dei dati personali in caso di incidente fisico o tecnico.

Il Responsabile è tenuto a implementare una procedura per testare, verificare e valutare regolarmente l'efficacia delle misure tecniche e organizzative al fine di garantire la sicurezza del trattamento, trasmettendo tempestivamente al Titolare la documentazione tecnica relativa sia alle misure di sicurezza in atto sia alle modifiche in seguito adottate.

Il Responsabile assicura l'utilizzo di strumenti, applicazioni e/o servizi che rispettino i principi di protezione dei dati personali fin dalla progettazione (privacy by design) e per impostazione predefinita (privacy by default).

#### **Valutazione di impatto (art. 35 GDPR)**

Il Responsabile, tenendo conto della natura del trattamento e delle informazioni a disposizione dello stesso, assiste il Titolare nel garantire il rispetto degli obblighi di cui agli artt. 35 e 36 del GDPR.

Nello specifico:

- fornisce tutte le informazioni e tutti gli elementi utili al Titolare per la effettuazione della valutazione di impatto sulla protezione dei dati, nonché dell'eventuale consultazione preventiva alla Autorità Garante;

- assicura la massima cooperazione e assistenza per dare effettività alle azioni di mitigazione eventualmente previste dal Titolare per affrontare possibili rischi identificati a seguito degli esiti della valutazione di impatto effettuata sui trattamenti di dati personali cui il Responsabile concorre.

### **Registro delle attività di trattamento (art. 30 GDPR)**

Il Responsabile, ove ricorrano le ipotesi di cui all'art. 30 del Regolamento, dovrà tenere un registro ex art. 30, par. 2, nel quale identifica e censisce i trattamenti di dati personali svolti per conto del Titolare, le banche dati e gli archivi gestiti con supporti informatici e/o cartacei necessari all'espletamento delle attività oggetto del presente Accordo.

Tale registro, da esibire, in caso di ispezione della Autorità Garante, deve contenere:

- il nome e i dati di contatto del Responsabile, del Titolare per conto del quale il Responsabile agisce e, ove applicabile, del Data Protection Officer (DPO);
- le categorie dei trattamenti effettuati per conto del Titolare del trattamento;
- se del caso, i trasferimenti di dati personali verso paesi terzi, compresa l'identificazione del paese terzo e la relativa documentazione di garanzia;
- la descrizione generale delle misure di sicurezza tecniche ed organizzative applicate alla protezione dei dati.

### **Data Breach (art. 33 GDPR)**

Il Responsabile deve fornire tutto il supporto necessario al Titolare ai fini delle indagini e sulle valutazioni in ordine alla violazione di dati, al fine di individuare, prevenire e limitare gli effetti negativi della stessa, fornendo tempestivamente una relazione descrittiva dell'incident.

Nella misura in cui la violazione dei dati personali sia causata da una violazione del Responsabile o dei suoi Sub-responsabili, tenuto conto della natura della violazione e del rischio di varia probabilità e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche coinvolte, il Responsabile, su istruzione del Titolare, opererà tutti gli sforzi necessari per identificare e porre rimedio alla causa della violazione dei dati personali.

**Si invita il Responsabile del trattamento a prendere visione della procedura di segnalazione degli eventi di violazione dei dati personali (c.d. Data Breach) approvata dal Titolare e reperibile sul sito istituzionale dell'Ente.**

Il Responsabile non deve rilasciare, né pubblicare alcun comunicato stampa o relazione riguardante eventuali data breach o violazioni di trattamento senza aver ottenuto il previo consenso scritto del Titolare.

Il Responsabile qualora ravvisi la necessità di effettuare una notifica di Data Breach all'Autorità Garante si impegna a informare preventivamente il Titolare.

### **Soggetti autorizzati allo svolgimento di operazioni di trattamento dei dati personali - Designazione**

Il Responsabile:

- individua i soggetti autorizzati al trattamento, ai quali, per il tramite del Referente privacy individuato ai sensi dell'art. 21 dell'Accordo quadro, attribuisce specifici compiti e funzioni e fornisce adeguate istruzioni scritte circa le modalità del trattamento dei dati;
- assicura competenze ed affidabilità dei propri dipendenti e collaboratori autorizzati al trattamento dei dati personali effettuati per conto del Titolare;
- assicura che gli Autorizzati abbiano ricevuto adeguata formazione in materia di protezione dei dati personali e sicurezza informatica e su richiesta dà evidenza dello svolgimento dell'attività al Titolare;
- vigila sull'operato degli Autorizzati, vincolandoli alla riservatezza su tutte le informazioni acquisite nello svolgimento delle loro attività, anche successivamente alla cessazione del

rapporto di lavoro. In ogni caso, il Responsabile è ritenuto direttamente responsabile per qualsiasi divulgazione di dati personali da parte degli Autorizzati.

### **Amministratori di sistema**

Il Responsabile, per quanto concerne i trattamenti effettuati per fornire il servizio oggetto dell'Accordo dai propri incaricati con mansioni di "amministratore di sistema", è tenuto altresì al rispetto delle previsioni contenute nel provvedimento dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali del 27 novembre 2008 modificato in base al provvedimento del 25 giugno 2009, in quanto applicabili.

Il Responsabile, in particolare, si impegna a:

- designare quali Amministratori di sistema le figure professionali da individuare e dedicare alla gestione e alla manutenzione di impianti di elaborazione o di loro componenti con cui vengono effettuati trattamenti di dati personali;
- predisporre e conservare l'elenco contenente gli estremi identificativi delle persone fisiche qualificate ed individuate quali Amministratori di sistema e le funzioni ad essi attribuite, unitamente all'attestazione delle conoscenze, dell'esperienza, della capacità e dell'affidabilità degli stessi soggetti, i quali devono fornire idonea garanzia del pieno rispetto delle vigenti disposizioni in materia di trattamento, ivi compreso il profilo relativo alla sicurezza;
- fornire su richiesta il suddetto elenco al Titolare del trattamento e comunicare ogni eventuale aggiornamento dello stesso;
- verificare annualmente l'operato degli Amministratori di sistema, informando il Titolare del trattamento circa le risultanze di tale verifica;
- mantenere i file di log previsti in conformità alle disposizioni contenute nel provvedimento dell'Autorità Garante sopra richiamato.

### **Sub-Responsabile del trattamento**

Per l'esecuzione di specifiche attività di trattamento per conto del Titolare e previa autorizzazione scritta specifica da richiedere a quest'ultimo, il Responsabile può ricorrere ad altro Responsabile (c.d. Sub-Responsabile del trattamento).

In questi casi il Responsabile si obbliga ad imporre per iscritto al Sub-Responsabile del trattamento, mediante atto giuridico vincolante, gli stessi obblighi in materia di protezione dei dati personali cui lo stesso è soggetto.

In particolare, rispetto agli obblighi in materia di sicurezza. Nel caso in cui il Responsabile ricorra ad un Sub-Responsabile stabilito in un Paese extra-UE, sarà suo onere adottare adeguati strumenti per legittimare il trasferimento dei dati ai sensi degli artt. 44 e ss. del GDPR.

Il Titolare può chiedere al Responsabile:

- il rilascio di copia degli accordi stipulati tra Responsabile e Sub-Responsabile del trattamento (omettendo le sole informazioni strettamente confidenziali e gli accordi economici, se del caso);
- l'esperimento di audit nei confronti dei propri Sub-Responsabili del trattamento;
- conferma che gli audit sono stati condotti per dimostrare la conformità dei Sub-Responsabili del trattamento alla normativa in materia di protezione dei dati personali, nonché alle istruzioni impartite dal Titolare del trattamento.

Il Responsabile si impegna espressamente ad informare il Titolare di eventuali modifiche riguardanti l'aggiunta o la sostituzione di eventuali Sub-Responsabili del trattamento, dandogli così l'opportunità di opporsi a tali modifiche. Il Responsabile del trattamento non può ricorrere ai Sub-Responsabili del trattamento nei cui confronti il Titolare abbia manifestato la sua opposizione.

Qualora il Sub-Responsabile ometta di adempiere ai propri obblighi, il Responsabile conserva nei confronti del Titolare l'intera responsabilità dell'inadempimento degli obblighi del Sub-Responsabile

del trattamento. In tutti i casi, il Responsabile si assume la responsabilità nei confronti del Titolare per qualsiasi violazione od omissione realizzati da un Sub-Responsabile del trattamento o da altri terzi soggetti incaricati dallo stesso.

### **Data Protection Officer (DPO)**

Il Titolare e il Responsabile condividono con la presente i riferimenti del DPO:

[dpo@aosp.bo.it](mailto:dpo@aosp.bo.it)  
[dpo@pec.aosp.bo.it](mailto:dpo@pec.aosp.bo.it)

con sede c/o IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna.

### **Attività di audit da parte del Titolare del trattamento**

Il Responsabile mette a disposizione del Titolare tutte le informazioni necessarie per dimostrare il rispetto degli obblighi di cui al presente Accordo e della normativa applicabile, consentendo e contribuendo alle attività di revisione, compresi gli audit, realizzati dal Titolare o da un altro soggetto autonomo da questi incaricato.

A tale scopo il Responsabile riconosce al Titolare, ed ai terzi incaricati ai sensi dell'art. 28, par. 3, lett. h) GDPR, il diritto di accedere ai locali di sua pertinenza ove hanno svolgimento le operazioni di trattamento o dove sono custoditi dati o documentazione relativa al presente Accordo.

In ogni caso il Titolare si impegna per sé e per i terzi incaricati da quest'ultimo, a che le informazioni raccolte durante le operazioni di verifica siano utilizzate solo per tali finalità.

In ogni caso il Titolare si impegna a comunicare con almeno 7 giorni di anticipo le attività e le modalità con le quali sarà svolto l'audit garantendo, inoltre, che le informazioni raccolte durante le operazioni di verifica siano utilizzate solo per tali finalità. Tale attività può essere svolta dal Titolare anche nei confronti del Sub-Responsabile del trattamento o delegata dal Titolare stesso al Responsabile.

### **Trasferimento e trattamento di dati personali fuori dall'Unione Europea**

Il Titolare non autorizza il trasferimento dei dati personali oggetto di trattamento al di fuori dell'Unione Europea, salvo casi eccezionali legati alla tipologia contrattuale; in tali casi sarà onere del Responsabile adottare adeguati strumenti per legittimare il trasferimento dei dati ai sensi degli artt. 44 e ss. del GDPR.

### **Conservazione o cancellazione dei dati e loro restituzione**

Al termine delle operazioni di trattamento affidate, nonché all'atto della cessazione per qualsiasi causa del trattamento da parte del Responsabile o del rapporto sottostante, il Responsabile, a discrezione del Titolare, sarà tenuto a:

- restituire al Titolare i dati personali oggetti del trattamento;
- provvedere alla loro integrale distruzione, salvi solo i casi in cui la conservazione dei dati sia richiesta da norme di legge od altri fini (contabili, fiscali, ecc.).

In entrambi i casi il Responsabile provvederà a rilasciare al Titolare apposita dichiarazione scritta contenente l'attestazione che presso il Responsabile del trattamento non esista alcuna copia dei dati. Il Titolare si riserva il diritto di effettuare controlli e verifiche volte ad accertare la veridicità della dichiarazione.

### **Ulteriori eventuali obblighi, se applicabili in base alla tipologia contrattuale in essere**

Il Responsabile:

- collabora con il Data Protection Officer (DPO) del Titolare, provvedendo a fornire ogni informazione dal medesimo richiesta;
- provvede ad informare immediatamente il Titolare di ogni richiesta, ordine ovvero attività di controllo da parte dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali o dell'Autorità Giudiziaria;

- coadiuva, se richiesto, il Titolare in caso di procedimenti dinanzi alle suddette. A tal fine il Responsabile fornisce, in esecuzione dell'Accordo e, quindi, gratuitamente, tutta la dovuta assistenza al Titolare per garantire che la stessa possa rispondere a tali istanze o comunicazioni nei termini temporali previsti dalla normativa e dai regolamentari applicabili.

### **Responsabilità e manleve**

Il Responsabile tiene indenne e manleva il Titolare da ogni perdita, costo, sanzione, danno e da ogni responsabilità di qualsiasi natura derivante o in connessione con una qualsiasi violazione da parte del Responsabile delle disposizioni contenute nel presente Accordo.

A fronte della ricezione di un reclamo relativo alle attività oggetto del presente Accordo, il Responsabile:

- avverte, prontamente ed in forma scritta, il Titolare del reclamo ricevuto;
- non fornisce dettagli al reclamante senza la preventiva interazione con il Titolare;
- non transige la controversia senza il previo consenso scritto del Titolare;
- fornisce al Titolare tutta l'assistenza che potrebbe ragionevolmente richiedere nella gestione del reclamo.

A fronte della ricezione di un reclamo relativo alle attività oggetto del presente Accordo, il Responsabile contatterà tempestivamente il Titolare attendendo specifiche istruzioni sulle azioni da intraprendere.

Le gravi violazioni derivanti dall'inosservanza delle disposizioni dettate dall'art. 32 del GDPR possono determinare l'annullabilità dell'Accordo.

## **ALLEGATO 6**

### **ISTRUZIONI PER IL RESPONSABILE DEL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI Regolamento (UE) 2016/679 e D.Lgs 196/2003 come modificato dal D.Lgs 101/2018**

Il Responsabile del trattamento (di seguito anche solo il Responsabile) tratta i dati personali per conto del Titolare del trattamento (di seguito anche solo il Titolare) solo ed esclusivamente ai fini dell'esecuzione dei servizi oggetto dell'Accordo, nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali, nonché delle seguenti istruzioni impartite dal Titolare del trattamento.

#### **Misure di sicurezza (art. 32 GDPR)**

Il Responsabile, per quanto di propria competenza, è tenuto in forza di legge e del presente Accordo, per sé e per le persone autorizzate al trattamento che collaborano con la sua organizzazione, a dare attuazione alle misure di sicurezza previste dalla normativa vigente in materia di trattamento di dati personali, fornendo assistenza al Titolare nel garantire il rispetto della medesima.

Il Responsabile, tenendo conto dello stato dell'arte e dei costi di attuazione, nonché della natura, dell'oggetto, del contesto e delle finalità del trattamento, come anche del rischio di varia probabilità e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche, deve assicurarsi che le misure di sicurezza predisposte ed adottate siano adeguate a garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio, in particolare contro:

- distruzione, perdita, modifica, divulgazione non autorizzata o accesso, in modo accidentale o illegale, a dati personali trasmessi, conservati o comunque trattati;
- trattamento dei dati non consentito o non conforme alle finalità delle operazioni di trattamento.

Il Responsabile applica le misure di sicurezza, di cui al punto precedente, al fine di garantire:

- se del caso, la pseudonimizzazione e la cifratura dei dati personali;
- la capacità di assicurare su base permanente la riservatezza, l'integrità, la disponibilità e la resilienza dei sistemi e dei servizi di trattamento;
- la capacità di ripristinare tempestivamente la disponibilità e l'accesso dei dati personali in caso di incidente fisico o tecnico.

Il Responsabile è tenuto a implementare una procedura per testare, verificare e valutare regolarmente l'efficacia delle misure tecniche e organizzative al fine di garantire la sicurezza del trattamento, trasmettendo tempestivamente al Titolare la documentazione tecnica relativa sia alle misure di sicurezza in atto sia alle modifiche in seguito adottate.

Il Responsabile assicura l'utilizzo di strumenti, applicazioni e/o servizi che rispettino i principi di protezione dei dati personali fin dalla progettazione (privacy by design) e per impostazione predefinita (privacy by default).

#### **Valutazione di impatto (art. 35 GDPR)**

Il Responsabile, tenendo conto della natura del trattamento e delle informazioni a disposizione dello stesso, assiste il Titolare nel garantire il rispetto degli obblighi di cui agli artt. 35 e 36 del GDPR.

Nello specifico:

- fornisce tutte le informazioni e tutti gli elementi utili al Titolare per la effettuazione della valutazione di impatto sulla protezione dei dati, nonché dell'eventuale consultazione preventiva alla Autorità Garante;

- assicura la massima cooperazione e assistenza per dare effettività alle azioni di mitigazione eventualmente previste dal Titolare per affrontare possibili rischi identificati a seguito degli esiti della valutazione di impatto effettuata sui trattamenti di dati personali cui il Responsabile concorre.

### **Registro delle attività di trattamento (art. 30 GDPR)**

Il Responsabile, ove ricorrano le ipotesi di cui all'art. 30 del Regolamento, dovrà tenere un registro ex art. 30, par. 2, nel quale identifica e censisce i trattamenti di dati personali svolti per conto del Titolare, le banche dati e gli archivi gestiti con supporti informatici e/o cartacei necessari all'espletamento delle attività oggetto del presente Accordo.

Tale registro, da esibire, in caso di ispezione della Autorità Garante, deve contenere:

- il nome e i dati di contatto del Responsabile, del Titolare per conto del quale il Responsabile agisce e, ove applicabile, del Data Protection Officer (DPO);
- le categorie dei trattamenti effettuati per conto del Titolare del trattamento;
- se del caso, i trasferimenti di dati personali verso paesi terzi, compresa l'identificazione del paese terzo e la relativa documentazione di garanzia;
- la descrizione generale delle misure di sicurezza tecniche ed organizzative applicate alla protezione dei dati.

### **Data Breach (art. 33 GDPR)**

Il Responsabile deve fornire tutto il supporto necessario al Titolare ai fini delle indagini e sulle valutazioni in ordine alla violazione di dati, al fine di individuare, prevenire e limitare gli effetti negativi della stessa, fornendo tempestivamente una relazione descrittiva dell'incident.

Nella misura in cui la violazione dei dati personali sia causata da una violazione del Responsabile o dei suoi Sub-responsabili, tenuto conto della natura della violazione e del rischio di varia probabilità e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche coinvolte, il Responsabile, su istruzione del Titolare, opererà tutti gli sforzi necessari per identificare e porre rimedio alla causa della violazione dei dati personali.

**Si invita il Responsabile del trattamento a prendere visione della procedura di segnalazione degli eventi di violazione dei dati personali (c.d. Data Breach) approvata dal Titolare e reperibile sul sito istituzionale dell'Ente.**

Il Responsabile non deve rilasciare, né pubblicare alcun comunicato stampa o relazione riguardante eventuali data breach o violazioni di trattamento senza aver ottenuto il previo consenso scritto del Titolare.

Il Responsabile qualora ravvisi la necessità di effettuare una notifica di Data Breach all'Autorità Garante si impegna a informare preventivamente il Titolare.

### **Soggetti autorizzati allo svolgimento di operazioni di trattamento dei dati personali - Designazione**

Il Responsabile:

- individua i soggetti autorizzati al trattamento, ai quali, per il tramite del Referente privacy individuato ai sensi dell'art. 21 dell'Accordo quadro, attribuisce specifici compiti e funzioni e fornisce adeguate istruzioni scritte circa le modalità del trattamento dei dati;
- assicura competenze ed affidabilità dei propri dipendenti e collaboratori autorizzati al trattamento dei dati personali effettuati per conto del Titolare;
- assicura che gli Autorizzati abbiano ricevuto adeguata formazione in materia di protezione dei dati personali e sicurezza informatica e su richiesta dà evidenza dello svolgimento dell'attività al Titolare;
- vigila sull'operato degli Autorizzati, vincolandoli alla riservatezza su tutte le informazioni acquisite nello svolgimento delle loro attività, anche successivamente alla cessazione del

rapporto di lavoro. In ogni caso, il Responsabile è ritenuto direttamente responsabile per qualsiasi divulgazione di dati personali da parte degli Autorizzati.

### **Amministratori di sistema**

Il Responsabile, per quanto concerne i trattamenti effettuati per fornire il servizio oggetto dell'Accordo dai propri incaricati con mansioni di "amministratore di sistema", è tenuto altresì al rispetto delle previsioni contenute nel provvedimento dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali del 27 novembre 2008 modificato in base al provvedimento del 25 giugno 2009, in quanto applicabili.

Il Responsabile, in particolare, si impegna a:

- designare quali Amministratori di sistema le figure professionali da individuare e dedicare alla gestione e alla manutenzione di impianti di elaborazione o di loro componenti con cui vengono effettuati trattamenti di dati personali;
- predisporre e conservare l'elenco contenente gli estremi identificativi delle persone fisiche qualificate ed individuate quali Amministratori di sistema e le funzioni ad essi attribuite, unitamente all'attestazione delle conoscenze, dell'esperienza, della capacità e dell'affidabilità degli stessi soggetti, i quali devono fornire idonea garanzia del pieno rispetto delle vigenti disposizioni in materia di trattamento, ivi compreso il profilo relativo alla sicurezza;
- fornire su richiesta il suddetto elenco al Titolare del trattamento e comunicare ogni eventuale aggiornamento dello stesso;
- verificare annualmente l'operato degli Amministratori di sistema, informando il Titolare del trattamento circa le risultanze di tale verifica;
- mantenere i file di log previsti in conformità alle disposizioni contenute nel provvedimento dell'Autorità Garante sopra richiamato.

### **Sub-Responsabile del trattamento**

Per l'esecuzione di specifiche attività di trattamento per conto del Titolare e previa autorizzazione scritta specifica da richiedere a quest'ultimo, il Responsabile può ricorrere ad altro Responsabile (c.d. Sub-Responsabile del trattamento).

In questi casi il Responsabile si obbliga ad imporre per iscritto al Sub-Responsabile del trattamento, mediante atto giuridico vincolante, gli stessi obblighi in materia di protezione dei dati personali cui lo stesso è soggetto.

In particolare, rispetto agli obblighi in materia di sicurezza. Nel caso in cui il Responsabile ricorra ad un Sub-Responsabile stabilito in un Paese extra-UE, sarà suo onere adottare adeguati strumenti per legittimare il trasferimento dei dati ai sensi degli artt. 44 e ss. del GDPR.

Il Titolare può chiedere al Responsabile:

- il rilascio di copia degli accordi stipulati tra Responsabile e Sub-Responsabile del trattamento (omettendo le sole informazioni strettamente confidenziali e gli accordi economici, se del caso);
- l'esperimento di audit nei confronti dei propri Sub-Responsabili del trattamento;
- conferma che gli audit sono stati condotti per dimostrare la conformità dei Sub-Responsabili del trattamento alla normativa in materia di protezione dei dati personali, nonché alle istruzioni impartite dal Titolare del trattamento.

Il Responsabile si impegna espressamente ad informare il Titolare di eventuali modifiche riguardanti l'aggiunta o la sostituzione di eventuali Sub-Responsabili del trattamento, dandogli così l'opportunità di opporsi a tali modifiche. Il Responsabile del trattamento non può ricorrere ai Sub-Responsabili del trattamento nei cui confronti il Titolare abbia manifestato la sua opposizione.

Qualora il Sub-Responsabile ometta di adempiere ai propri obblighi, il Responsabile conserva nei confronti del Titolare l'intera responsabilità dell'inadempimento degli obblighi del Sub-Responsabile

del trattamento. In tutti i casi, il Responsabile si assume la responsabilità nei confronti del Titolare per qualsiasi violazione od omissione realizzati da un Sub-Responsabile del trattamento o da altri terzi soggetti incaricati dallo stesso.

### **Data Protection Officer (DPO)**

Il Titolare e il Responsabile condividono con la presente i riferimenti del DPO:

[dpo@aosp.bo.it](mailto:dpo@aosp.bo.it)  
[dpo@pec.aosp.bo.it](mailto:dpo@pec.aosp.bo.it)

con sede c/o IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna.

### **Attività di audit da parte del Titolare del trattamento**

Il Responsabile mette a disposizione del Titolare tutte le informazioni necessarie per dimostrare il rispetto degli obblighi di cui al presente Accordo e della normativa applicabile, consentendo e contribuendo alle attività di revisione, compresi gli audit, realizzati dal Titolare o da un altro soggetto autonomo da questi incaricato.

A tale scopo il Responsabile riconosce al Titolare, ed ai terzi incaricati ai sensi dell'art. 28, par. 3, lett. h) GDPR, il diritto di accedere ai locali di sua pertinenza ove hanno svolgimento le operazioni di trattamento o dove sono custoditi dati o documentazione relativa al presente Accordo.

In ogni caso il Titolare si impegna per sé e per i terzi incaricati da quest'ultimo, a che le informazioni raccolte durante le operazioni di verifica siano utilizzate solo per tali finalità.

In ogni caso il Titolare si impegna a comunicare con almeno 7 giorni di anticipo le attività e le modalità con le quali sarà svolto l'audit garantendo, inoltre, che le informazioni raccolte durante le operazioni di verifica siano utilizzate solo per tali finalità. Tale attività può essere svolta dal Titolare anche nei confronti del Sub-Responsabile del trattamento o delegata dal Titolare stesso al Responsabile.

### **Trasferimento e trattamento di dati personali fuori dall'Unione Europea**

Il Titolare non autorizza il trasferimento dei dati personali oggetto di trattamento al di fuori dell'Unione Europea, salvo casi eccezionali legati alla tipologia contrattuale; in tali casi sarà onere del Responsabile adottare adeguati strumenti per legittimare il trasferimento dei dati ai sensi degli artt. 44 e ss. del GDPR.

### **Conservazione o cancellazione dei dati e loro restituzione**

Al termine delle operazioni di trattamento affidate, nonché all'atto della cessazione per qualsiasi causa del trattamento da parte del Responsabile o del rapporto sottostante, il Responsabile, a discrezione del Titolare, sarà tenuto a:

- restituire al Titolare i dati personali oggetti del trattamento;
- provvedere alla loro integrale distruzione, salvi solo i casi in cui la conservazione dei dati sia richiesta da norme di legge od altri fini (contabili, fiscali, ecc.).

In entrambi i casi il Responsabile provvederà a rilasciare al Titolare apposita dichiarazione scritta contenente l'attestazione che presso il Responsabile del trattamento non esista alcuna copia dei dati. Il Titolare si riserva il diritto di effettuare controlli e verifiche volte ad accertare la veridicità della dichiarazione.

### **Ulteriori eventuali obblighi, se applicabili in base alla tipologia contrattuale in essere**

Il Responsabile:

- collabora con il Data Protection Officer (DPO) del Titolare, provvedendo a fornire ogni informazione dal medesimo richiesta;
- provvede ad informare immediatamente il Titolare di ogni richiesta, ordine ovvero attività di controllo da parte dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali o dell'Autorità Giudiziaria;

- coadiuva, se richiesto, il Titolare in caso di procedimenti dinanzi alle suddette. A tal fine il Responsabile fornisce, in esecuzione dell'Accordo e, quindi, gratuitamente, tutta la dovuta assistenza al Titolare per garantire che la stessa possa rispondere a tali istanze o comunicazioni nei termini temporali previsti dalla normativa e dai regolamentari applicabili.

### **Responsabilità e manleve**

Il Responsabile tiene indenne e manleva il Titolare da ogni perdita, costo, sanzione, danno e da ogni responsabilità di qualsiasi natura derivante o in connessione con una qualsiasi violazione da parte del Responsabile delle disposizioni contenute nel presente Accordo.

A fronte della ricezione di un reclamo relativo alle attività oggetto del presente Accordo, il Responsabile:

- avverte, prontamente ed in forma scritta, il Titolare del reclamo ricevuto;
- non fornisce dettagli al reclamante senza la preventiva interazione con il Titolare;
- non transige la controversia senza il previo consenso scritto del Titolare;
- fornisce al Titolare tutta l'assistenza che potrebbe ragionevolmente richiedere nella gestione del reclamo.

A fronte della ricezione di un reclamo relativo alle attività oggetto del presente Accordo, il Responsabile contatterà tempestivamente il Titolare attendendo specifiche istruzioni sulle azioni da intraprendere.

Le gravi violazioni derivanti dall'inosservanza delle disposizioni dettate dall'art. 32 del GDPR possono determinare l'annullabilità dell'Accordo.