

Progetto di formazione intervento per lo sviluppo dell'organizzazione dell'Ente locale

Premessa

Il Progetto di sviluppo e semplificazione dell'organizzazione dell'Ente locale ha lo scopo di contribuire alla risoluzione dei bisogni degli enti, favorendo uno studio di assetto gestionale, dei processi organizzativi e della disciplina di organizzazione degli uffici e dei servizi, in grado di realizzare in maniera continuativa un miglioramento delle attività dell'ente in termini di efficienza, efficacia e qualità.

Riorganizzazione, gestione della contrattazione decentrata e applicazioni nuovi contratti di lavoro

I nuovi contratti di lavoro impongono il continuo aggiornamento dei sistemi di valutazione, per corrispondere più pienamente alle esigenze di valorizzazione delle professionalità individuali e di recupero dell'efficienza. In particolare si dovranno affinare le metodologie per la valutazione delle prestazioni e dei risultati, per migliorare l'efficacia del sistema incentivante, predefinendo ruoli e competenze dei dirigenti e dei responsabili anche rispetto allo svolgimento dei predetti processi.

In questo contesto potranno attivarsi processi di revisione o consolidamento delle metodologie per la graduazione delle posizioni, anche in considerazione dell'istituzione dell'area delle alte specializzazioni, e per la valutazione dei risultati, in rapporto tra l'altro con lo sviluppo di tecniche gestionali di controllo, sistematizzando il processo di predeterminazione degli obiettivi e di loro verifica a consuntivo, nell'ottica di generalizzare lo stimolo al raggiungimento dei risultati prefissati dal Piano di attività del Sindaco e della Giunta Comunale.

I fabbisogni organizzativi

A livello di macrostruttura si pone dunque l'esigenza di:

- favorire il completo esplicarsi della funzione di direzione generale, sia essa esercitata in modo singolo o collegiale;
- promuovere, ove necessario, una riduzione delle strutture organizzative a livello di vertice e di dettaglio, evitando strutture a cascata che implicano una ridondanza di ruoli direttivi;
- superare il frazionamento di attività omogenee in settori diversi, favorendo processi di integrazione e gestione unitaria delle materie, con lo scopo di alimentare sinergie ed economie di scala;
- valorizzare le posizioni di Staff, di supporto o di alta specializzazione;
- migliorare i processi di programmazione, negoziazione e gestione complessiva delle risorse umane e finanziarie dell'ente;
- valorizzare la funzione dirigenziale, sia essa esercitata da dirigenti o da appartenenti alla categoria D;
- utilizzare a pieno gli strumenti flessibili di organizzazione del lavoro (responsabilità di progetto, di procedimento), con conseguente identificazione di posizioni di staff ad alta specializzazione.

In questo quadro, un'efficace approccio per ridisegnare l'organizzazione degli Enti locali deve cercare di:

- superare forme di intervento parziali e non coordinate;
- utilizzare al meglio le risorse disponibili a disposizione del cambiamento;
- governare la complessità degli interventi, favorendo un approccio globale ai problemi;

- semplificare ed ottimizzare i processi interni;
- semplificare gli strumenti di disciplina dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane in modo coerente con un quadro normativo articolato e complesso, come risultante dal Testo unico degli Enti locali e dai nuovi istituti contrattuali, ivi compreso il nuovo Ordinamento professionale.

Per realizzare tali intendimenti sono stati definiti moduli di formazione - intervento che hanno l'obiettivo di incidere sulla situazione esistente negli enti, cogliendo tutte le opportunità orientate al cambiamento ed in grado di superare i vincoli esistenti.

I moduli di formazione - intervento saranno condotti in modo tale da **favorire la diffusa acquisizione delle metodologie adottate da parte di tutti i competenti soggetti** individuati dall'Ente, così da costituire strumenti permanenti a servizio dei processi di miglioramento organizzativo.

Le proposte di collaborazione che si ritengono utili alla definizione dei citati processi di cambiamento si riassumono nei sottoindicati **2 Moduli**.

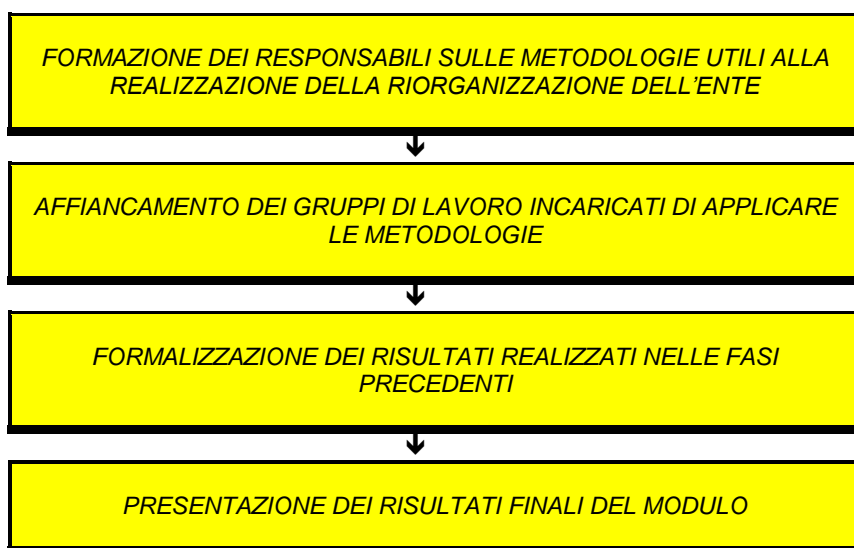
Si precisa che ciascun modulo è composto da **interventi che possono essere attuati anche in modo autonomo dal resto del progetto**.

Il ruolo dei consulenti è di:

1. fornire aggiornate e sperimentate metodologie di lavoro, mediante la realizzazione di giornate di formazione;
2. seguire gruppi di lavoro interni all'ente nell'applicazione delle metodologie, collaborando alla definizione delle fasi di attività e contribuendo alla risoluzione dei problemi che i gruppi di lavoro incontreranno;
3. valutare e formalizzare i risultati delle elaborazioni dei gruppi di lavoro interni.

Ove, peraltro, l'ente prediliga un intervento che presupponga un minor coinvolgimento sul campo delle risorse interne, potranno essere condotti interventi di consulenza in senso stretto.

MODALITÀ TIPICA DI REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI PER CIASCUN MODULO



I MODULO: FORMAZIONE / INTERVENTO SULLA SEMPLIFICAZIONE ORGANIZZATIVA

- **Descrizione organizzativa dell'ente;**
- **Analisi dell'assetto attuale e identificazione dei principali problemi di funzionamento organizzativo;**
- **Progettazione della struttura organizzativa;**
- **Definizione dei meccanismi operativi ed introduzione di elementi di sviluppo delle risorse umane.**

Intervento 1 – Analisi organizzativa

In sintesi, si tratta di fornire al vertice strategico dell'ente una visione del sistema organizzativo orientato secondo una logica per centri di responsabilità. Tale logica consente una approfondita descrizione della situazione organizzativa, con possibilità di penetrazione analitica.

L'analisi che scaturirà da tale fase tratteggerà le caratteristiche organizzative dell'ente attraverso l'illustrazione:

- delle unità organizzative esistenti;
- delle linee di responsabilità effettivamente esistenti;
- delle attività effettivamente svolte (attività tipiche di ciascuna unità organizzativa).

Documenti che saranno prodotti:

- Organigramma attuale per centri di responsabilità;
- Elenco delle macroattività dell'ente collegate ai centri di responsabilità;
- Identificazione dei principali problemi di funzionamento organizzativo.

Intervento 2 – Progettazione della struttura organizzativa

L'intervento sarà finalizzato ad offrire un contributo al processo di decisione degli organi competenti in merito alla definizione della struttura organizzativa. Ciò si concretizzerà nell'identificazione del sistema di unità organizzative e delle linee di responsabilità utili nello svolgimento delle attività.

Nell'esecuzione dell'intervento saranno approfonditi:

- il quadro normativo generale, con particolare riferimento alle competenze e potestà assegnate ai responsabili gestionali, nel contesto più generale di distinzione tra ruolo politico e ruolo tecnico e rispetto agli strumenti di direzione, coordinamento e verifica dei risultati;
- le linee generali di organizzazione e le prerogative dei ruoli di direzione, con proposte che consentano di soddisfare le esigenze di coordinamento e di integrazione tra le strutture dell'ente;
- il disegno della macrostruttura dell'ente, con l'assegnazione ad ogni struttura delle macroattività;
- proposte per l'affidamento degli incarichi di responsabilità.

In relazione alla applicazione degli istituti contrattuali, saranno introdotte indicazioni metodologiche di valutazione delle posizioni organizzative e verrà fornita una graduazione delle posizioni coerente con l'esigenza di sviluppo organizzativo dell'ente.

Documenti che saranno prodotti:

- Documento di progetto della nuova struttura;
- Indicazioni sui meccanismi di regolazione e di coordinamento a sostegno dell'assetto organizzativo progettato;
- Schema di provvedimento deliberativo per l'approvazione della nuova macrostruttura dell'ente;
- Proposte di valutazione e graduazione delle posizioni.

Intervento 3 - Definizione del piano di innovazione annuale

L'intervento si propone l'obiettivo di tradurre gli obiettivi politici dell'Amministrazione in azioni strategiche e gestionali ed in compiti da assegnare alla struttura organizzativa in un arco temporale predefinito. Si opererà attraverso una preventiva individuazione di obiettivi di miglioramento e/o di risultato da assegnare a gruppi di operatori, distinguendo le azioni trasversali da quelle dei singoli settori. Il personale interno potrà essere coinvolto in progetti di miglioramento e/o piani operativi di gestione correlati alla erogazione di incentivi di produttività.

In questo intervento si tratta di definire con precisione, rispetto agli obiettivi di cambiamento individuati:

- gli obiettivi prioritari;
- le fasi delle iniziative di cambiamento da realizzare;
- le responsabilità;
- tempi di attuazione e modalità di valutazione delle iniziative di cambiamento.

In sintesi, si tratta di definire il percorso di cambiamento dell'ente sul breve/medio periodo, da recepire anche nelle fasi di determinazione del Piano esecutivo di gestione e di applicazione del sistema di incentivazione. La definizione delle iniziative di cambiamento dovrà riguardare, in primo luogo, quei risultati rivolti alla comunità e che costituiscono la ragion d'essere dell'ente (autorizzazioni, servizi, certificati, ecc.). In secondo luogo, le iniziative di cambiamento riguarderanno la valorizzazione delle risorse umane, economico finanziarie ed informative che condizionano il funzionamento dell'ente.

A sostegno dei processi saranno fornite linee guida per la gestione di progetti di innovazione.

Documenti che saranno prodotti:

- Documento su linee guida per la gestione del cambiamento e formalizzazione del piano di cambiamento (progetti intersettoriali ed iniziative di cambiamento settoriale);
- Manuale per la predisposizione, gestione, verifica e controllo dei progetti di innovazione.

II MODULO:

FORMAZIONE INTERVENTO SULLA SEMPLIFICAZIONE DELLA DISCIPLINA

In riferimento al sistema di vincoli istituzionali esistenti, si è osservato, nel corso delle esperienze maturate in diversi interventi di riorganizzazione, come spesso alcuni problemi di funzionamento siano generati dall'incapacità – o, peggio, dalla mancata volontà - di utilizzare gli spazi offerti dalla normativa per realizzare validi processi di innovazione, piuttosto che dall'impossibilità reale di agire in regime di autonomia.

In questo senso, il progetto prevede l'opportunità di utilizzare tutti i margini di azione lasciati alle Amministrazioni in attuazione della normativa di semplificazione, ivi incluso il recente Testo Unico delle Autonomie locali.

Le ipotesi progettuali in campo organizzativo proposte nel corso dell'intervento dovranno necessariamente, al fine di una loro concreta applicazione, trovare adeguata rispondenza nei principi disciplinati nell'ambito dello Statuto e dei Regolamenti d'organizzazione.

L'assunto di fondo è che sia necessario ed opportuno definire i principi quadro che consentano l'esercizio della necessaria autonomia gestionale da parte dei Responsabili, anziché prevedere in sede normativa la configurazione minuta del sistema organizzativo. Una eccessiva articolazione e specificazione della struttura organizzativa e delle regole di riferimento, infatti, potrebbe legittimare, ancora di più rispetto all'esistente, la diffusione di una cultura tesa a concepire la responsabilità come semplice coerenza giuridico – amministrativa, anziché come assunzione diretta dell'onere di dover garantire risultati certi in tempi definiti; il che comporta il rischio di introdurre ulteriore rigidità nel sistema organizzativo a discapito delle reali necessità dell'utenza.

Si tratta, invece, di impostare regole in grado di stimolare la flessibilità, incentivare la progettualità e stimolare la responsabilità a tutti i livelli, in corrispondenza degli adattamenti che si renderanno necessari nel tempo.

Ad una attenta opera di flessibilizzazione devono, peraltro, essere soggetti tutti gli strumenti di disciplina e di gestione delle risorse umane e dei rapporti di lavoro, ancorché coerenti con il quadro normativo e con i nuovi istituti contrattuali, ivi compreso il nuovo Ordinamento professionale, cogliendo appieno gli spazi aperti dalla contrattazione decentrata integrativa e dai processi di privatizzazione, delegificazione e denormativizzazione in atto.

Intervento 1

L'intervento si caratterizzerà per i seguenti elementi:

- acquisizione e studio di materiale documentale (statuto, regolamenti, contratto decentrato, accordi di concertazione, dotazione organica, atti di inquadramento, etc.);
- impostazione della disciplina di organizzazione degli uffici e dei servizi;
- impostazione delle politiche contrattuali;
- impostazione di criteri per la gestione del salario accessorio;
- innovazione delle procedure di gestione della dotazione organica e semplificazione dei profili professionali.

Documenti che saranno prodotti:

- Stesura di linee guida e proposte in materia di disciplina dell'Ordinamento degli uffici e dei servizi (con indicazioni relative alle modifiche statutarie in materia di organizzazione che si rendano necessarie);
- Stesura di linee guida per l'applicazione del contratto degli Enti locali (proposta di disciplina delle progressioni verticale e orizzontale ed area delle posizioni organizzative, piano operativo per i processi di valutazione, modalità di costituzione, finanziamento ed utilizzo dei fondi di produttività);
- Revisione delle procedure di gestione del personale (gestione della dotazione organica, programmazione triennale del fabbisogno, mobilità, disciplina degli accessi).