

Progetto di sviluppo dell'organizzazione

Premessa

Il Progetto di sviluppo dell'organizzazione del Comune ha lo scopo di contribuire alla risoluzione dei bisogni dell'ente, 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.

I contratti di lavoro degli ultimi anni hanno di fatto conferito ai singoli Enti Locali la potestà di disporre le quantità economiche da destinare al salario accessorio dei dipendenti, in correlazione con le reali compatibilità di bilancio, e delegato alla contrattazione decentrata la individuazione di parametri di efficienza ed efficacia al cui raggiungimento subordinare la erogazione dei compensi.

Il superamento del controllo centralizzato delle risorse destinabili in sede locale ad istituti di stretta correlazione con l'organizzazione degli Enti (si pensi alla definizione del ruolo della dirigenza in senso sostanziale, all'individuazione e graduazione delle responsabilità delle figure direttive, alla possibilità di finanziare progetti di innovazione, ecc.) rende possibile e opportuno intervenire in questa fase con una attenta analisi dei fabbisogni dell'Ente in termini di organizzazione e di risorse di personale.

L'occasione di attuare processi di razionalizzazione organizzativa e di utilizzo delle risorse umane in chiave motivazionale, in un ambito di perseguimento di una maggiore competitività del sistema pubblico, ha da essere fortemente ancorata alle concrete possibilità di attivazione di risorse da destinare al miglioramento dei servizi e allo sviluppo del personale.

I parametri di virtuosità saranno dunque sempre più legati a scelte autonome dei singoli enti, con l'inevitabile necessità di introdurre sistemi di controllo di gestione e modalità di gestione delle risorse umane.

Accanto alle considerazioni sopra fatte c'è da tener presente, inoltre, che obiettivi e programmi politici innovativi impongono sempre più l'attivazione di processi di adeguamento della struttura organizzativa, tesi a rendere coerenti i modelli di governo del vertice strategico dell'ente con l'input politico, in coerenza con le recenti innovazioni normative in materia di autonomia organizzativa.

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 è stato definito il presente intervento che ha l'obiettivo di incidere sulla situazione esistente nell'ente, cogliendo tutte le opportunità orientate al cambiamento ed in grado di superare i vincoli esistenti.

L'intervento sarà condotto 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.

La proposta di collaborazione che si ritiene utile alla definizione dei citati processi di cambiamento si riassume nel sotto indicato progetto.

I MODULO :**SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

- **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.

II MODULO :**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 il miglioramento delle modalità applicative dei contratti di lavoro nazionali e decentrati (disciplina delle progressioni , area delle posizioni organizzative, 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).