



COMUNE DI PATERNO'
Provincia di Catania

ALL "A"

G.C n° 389

del 7/10/2008

**CRITERI ORGANIZZATIVI GENERALI SULL'ORDINAMENTO
DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI E SULL'AFFIDAMENTO DI INCARICHI
ESTERNI**

RUOLO E CARATTERISTICHE DEL REGOLAMENTO

Il Regolamento degli Uffici e dei Servizi deve rispondere ad una speciale esigenza di rinnovamento e ad una forte accelerazione dei processi di cambiamento.

I valori di guida sono:

- Decentramento
- Autonomia e Responsabilità
- Orientamento ai risultati
- Efficienza/Competività

In questo quadro gli obiettivi della Regolamentazione sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi assume un ruolo di significativa rilevanza in quanto consente all'Ente di definire proprie e specifiche regole di funzionamento dell'organizzazione, basandosi su criteri chiari e flessibili.

I contenuti del Regolamento degli Uffici e dei Servizi ed i criteri organizzativi generali discendono in sostanza dalla normativa vigente. La rilevanza del Regolamento va vista sotto diversi punti di vista, tutti estremamente interessanti per lo sviluppo dell'Ente locale, il Regolamento degli Uffici e dei Servizi assume nella normativa e nella prassi, contenuti ampi ed articolati tali comunque da consentire al Comune di definire il proprio sistema dei ruoli (ruoli di indirizzo, funzioni, responsabilità e modalità di loro manifestazione) e le principali regole di governo delle risorse umane in armonia con lo Statuto e degli altri Regolamenti Comunali.

In quest'ottica i principali criteri organizzativi generali su cui deve poi articolarsi il Regolamento:

Sono:

- La definizione della struttura organizzativa ed il suo assetto;
- L'articolazione dei ruoli e delle funzioni direzionali;
- Le modalità di programmazione del personale (Dotazione organica, piano triennale ed annuale);
- Le procedure di selezione esterne e le procedure concorsuali;
- Le procedure di selezione interna connesse alle progressioni orizzontali (gestite con la contrattazione decentrata) e alla progressione verticale tra categorie;
- Le modalità di gestione degli incarichi (nomina, revoca ecc...);
- La definizione dei sistemi operativi per il governo dei processi decisionali strategici e di gestione operativa.
- I criteri generali per l'affidamento di incarichi esterni.

Di seguito verranno analizzati i diversi aspetti dei punti indicati, evidenziando gli aspetti più rilevanti dal punto di vista organizzativo e complessi dal punto di vista applicativo.



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

LA DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La definizione dei diversi ruoli direzionali, che è necessario inserire all'interno dell'Ente, richiede in via preliminare la definizione dei criteri generali d'impostazione della struttura organizzativa generale dell'Ente a cui sono ovviamente connessi i diversi ruoli e responsabilità. Ciò significa in primo luogo individuare il modello organizzativo dell'Ente, la sua articolazione strutturale:

- Segretario Generale, competenza operativa ed organizzativa;
- Direzione generale ed individuazione dei criteri di nomina e, le condizioni contrattuali del rapporto a tempo determinato;
- Unità di Controllo interna (Modalità e criteri di svolgimento);
- Aree, settori, servizi e Unità Operative;
- I responsabili delle strutture – Nomina – Modalità e criteri di attribuzione dell'incarico – Durata – Revoca;

Indicazione nel Regolamento delle tipologie di strutture.

Una volta individuate le tipologie dei diversi organi direzionali quali il Direttore Generale, i Responsabili di Area di Settore, di Servizio, il Responsabile U. O. C. (Unità Operativa Complessa), il Regolamento dovrà definire per ognuna di esse, le caratteristiche e le prerogative, descrivendo all'interno del Regolamento le responsabilità dei diversi ruoli in termini di risultati e di funzioni da assolvere.

L'area deve necessariamente essere una macrostruttura di natura complessa, che raggruppi più Settori per competenze omogenee e funzionali allo snellimento della struttura organizzativa.

Debbono essere definite e specificate le competenze operative e organizzative, le responsabilità e le funzioni dei soggetti responsabili.

Ciò significa individuare in via sintetica la natura del ruolo (per esempio: il Responsabile di Area, nell'Ambito della programmazione complessiva dell'Ente, è responsabile della conformità degli atti alle leggi, della qualità dei servizi erogati e della economicità della gestione dell'area medesima).

Nell'esercizio di tale responsabilità egli ha autonomia nella gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali attribuite all'area nell'ambito della programmazione complessiva dell'Ente e l'elenco delle funzioni fondamentali ad esso assegnate (per esempio: compete in particolare al responsabile di Area: adottare tutti gli atti della gestione tecnica finanziaria e relative all'area secondo le procedure stabilite all'interno dell'Ente; gestire l'organizzazione del lavoro all'interno dell'area; gestire ed amministrare il personale dell'area sulla base dei criteri generali stabiliti dall'Ente; attribuire i trattamenti economici secondo quanto stabilito dai CC. CC. NN. LL. della contrattazione decentrata, ecc...).

Oltre alle posizioni apicali connesse alla conduzione di strutture e posizioni organizzative più o meno complesse sono da prevedere ruoli di alta specializzazione, di staff e di consulenza.

Anche in questo caso occorrerà prevedere l'esistenza di questa tipologia di posizione all'interno del disegno organizzativo e la relativa funzione di responsabilità.

Si ritiene pertanto di poter provvedere delle tipologie di posizione direzionali quali:

- Posizione di direzione di gestione;
- Posizione di Alta professionalità;
- Posizione di staff;
- Posizione di direzione di organi temporanei quali per esempio, "Unità di progetto";



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

- Posizioni relative agli uffici alle dirette dipendenze degli organi politici;
- Per l'affidamento di incarichi esterni si rinvia a quanto previsto nel successivo specifico paragrafo.

In ordine alla definizione dei sistemi operativi per il governo dei processi decisionali strategici e di gestione operativa il Regolamento può definire criteri generali in base ai quali si sviluppano strumenti operativi di gestione quali la valutazione personale, la valutazione delle posizioni, il rapporto con l'utenza e qualità dei servizi il sistema di comunicazione interna ed istituzionale, il sistema di pianificazione e di budget, il sistema dei controlli interni, il nucleo di valutazione.

- Il Regolamento degli Uffici e dei Servizi dovrà assumere un ruolo fondamentale anche per quanto concerne le regole di acquisizione, gestione e sviluppo delle risorse umane.

I temi di maggiore rilevanza concernono la definizione della dotazione organica e dei meccanismi del piano triennale ed annuale del personale, le modalità di accesso e le procedure di selezione.

PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

1. La dotazione organica è approvata dalla Giunta in relazione alla programmazione delle attività dell'Ente nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, essa è costituita dall'elenco dei profili istituiti all'interno dell'Ente in base alle proprie esigenze organizzative e per ognuno di essi, dalla loro consistenza numerica.

E' inoltre importante prevedere la possibilità di modificare i profili in maniera semplice.

La pianificazione e la programmazione delle risorse umane sono funzionali alle politiche e agli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire.

2. La Giunta approva il Piano Triennale del Personale, tenendo conto della programmazione complessiva dell'Ente, e delle indicazioni contenute nella Relazione previsionale e programmatica adottata dal Consiglio Comunale in sede di approvazione del bilancio, nel rispetto dei vincoli di spesa ivi contenuti.

Il Piano Triennale del personale è il documento che definisce il fabbisogno di personale dell'Ente per il triennio. Al suo interno dovrà essere contenuta l'indicazione qualitativa e quantitativa della distribuzione del personale con specifico riferimento sia ad obiettivi di qualificazione e miglioramento dei servizi, sia ad obiettivi di sviluppi e crescita professionale dei dipendenti.

Sulla base del Piano Triennale del personale l'Ente provvede ad elaborare il piano annuale del personale.

Il Piano Annuale deve comprendere il piano di assegnazione degli organici, il piano delle assunzioni ed il piano di mobilità: Il piano di assegnazione degli organici è elaborato dall'Ufficio Personale ed indica l'organico delle aree nell'anno di riferimento: Esso si compone dall'elenco del personale suddiviso per categorie e profili e dall'elenco delle variazioni di dotazione organica prevista nell'anno, con indicazione delle modalità di reclutamento del nuovo personale.

Il Piano delle assunzioni indica l'elenco dei profili che si intende ricoprire attraverso mobilità che danno luogo a nuovi oneri per l'Ente, vale a dire attraverso l'assunzione dall'esterno, anche



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

attraverso procedure di mobilità, nonché eventuali sviluppi verticali di carriera tramite passaggi di categoria o comunque implicanti una modifica di profilo professionale onerosa per l'Ente.

- Il Piano di mobilità indica l'elenco del personale che è assegnato ad un'area diversa da quella dell'anno precedente con o senza modifica del profilo professionale. La mobilità sarà attuata ai fini e con le procedure specifiche indicate in un apposito articolo del Regolamento.

Il Regolamento dovrà prevedere le modalità di coinvolgimento su tutti gli atti fondamentali adottati dalla Giunta in armonia con quanti prescritto al C. C. N. L.

ASSUNZIONE DEL PERSONALE

L'Ente definisce all'interno del Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei Servizi, la disciplina delle dotazioni organiche, le modalità di assunzioni, i requisiti di accesso e le procedure concorsuali interne ed esterne.

- Le diverse procedure selettive si sviluppano sulla base di criteri definiti dall'Ente nel proprio ordinamento interno tenuto conto dei principi esposti dalla normativa vigente.
- Le procedure selettive possono riguardare sviluppi interni e passaggi di categoria;
- L'Ente è comunque obbligato a destinare alle selezioni dall'esterno tramite concorso pubblico un adeguato numero di posti;
- I posti non destinati all'accesso dall'esterno possono essere coperti mediante selezione riservata al personale in servizio, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

Dovranno essere oggetto di selezione interna i posti vacanti nei profili caratterizzati da professionalità acquisibile esclusivamente dall'interno dell'Ente.

Su queste basi l'Ente dovrà, all'interno del programma triennale ed annuale procedere all'identificazione delle diverse tipologie di profili e precisamente:

- quelli destinati al solo accesso dall'esterno;
- quelli il cui accesso è esclusivamente dall'interno in relazione alla professionalità acquisibile esclusivamente dall'interno;
- quelli in cui l'accesso può essere sia dall'esterno che dall'interno secondo percentuali di riserva stabilite dall'Ente.

Sulla base delle valutazioni esposte il Regolamento degli Uffici e dei Servizi dovrà prevedere le diverse modalità di assunzione, regolabile in modo specifico.

SELEZIONE DALL'ESTERNO

Queste riguardano assunzioni di personale esterno assunto sia a tempo determinato che indeterminato, a tempo pieno o a tempo parziale.

SELEZIONE CON RISERVA DEI POSTI

Per alcune posizioni sarà individuata la possibilità di accedere sia dall'esterno che dall'interno dell'Ente, in questo caso occorre quindi prevedere la possibilità di effettuare selezioni miste, vale a dire "con riserva dei posti" al personale interno dell'Amministrazione.

In primo luogo occorrerà prevedere quali sono i requisiti del personale interno affinché abbia diritto ad accedere alla riserva dei posti. In linea generale la politica di maggiore prudenza è



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

quella di ammettere il personale di ruolo appartenente alla categoria immediatamente inferiore al posto messo in concorso ed in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno al posto anzidetto e con un'anzianità di servizio prevista dalla normativa vigente.

Si può altresì prevedere che alle riserve dei posti fino alla categoria D possa accedere il personale della categoria immediatamente inferiore con anzianità di almeno cinque anni, in possesso del titolo di studio immediatamente inferiore a quello richiesto per il posto messo a concorso.

Ovviamente il possesso del titolo previsto resta obbligatorio per i profili caratterizzati da alta e specifica professionalità.

Il Regolamento dovrà poi prevedere la misura percentuale della riserva, quella che di "norma" dovrà essere utilizzata, salvo motivate eccezioni.

SELEZIONI INTERNE RELATIVE AI PASSAGGI DI CATEGORIA

Queste riguardano le selezioni attivate ai fini dei passaggi di categoria (progressione verticale) del personale già operante all'interno dell'Amministrazione. Tali selezioni potranno avvenire nei limiti dei posti disponibili definiti dal Piano Triennale ed annuale, per concorso interno, per selezioni attuate mediante procedure volte alla verifica della professionalità richiesta, per analisi dei curriculum sulla base della valutazione del potenziale e delle prestazioni. La scelta della specifica procedura di selezione sarà ovviamente demandata al provvedimento attuativo del procedimento di selezione definito con atto Dirigenziale.

PROCEDURE DI SELEZIONE

Con riferimento alle procedure di selezione, il Regolamento dovrà normare nello specifico le modalità operative attraverso le quali si procede ad effettuare la selezione scelta. Le procedure di selezione devono rispettare i criteri generali espressi dalla normativa vigente. Si tratta in questo caso di procedere a nuova revisione del classico regolamento dei concorsi sapendo che vi sono ampi margini di autonomia decisionale attraverso i quali trovare modalità innovative di gestione delle procedure concorsuali.

ALTRI ASPETTI DI GESTIONE DEL PERSONALE

Vi sono infine, una serie di elementi relativi alla gestione del rapporto di lavoro che può essere opportuno che il Regolamento affronti al fine di definire aspetti procedurali di amministrazione del personale che altrimenti potrebbero essere non codificati in modo chiaro ma lasciati a prassi consolidate che potrebbero creare problemi di correttezza ed opportunità amministrativa all'Ufficio Personale.

AFFIDAMENTO INCARICHI ESTERNI

Di fissare come segue i criteri generali, relativamente all'assegnazione di incarichi esterni, ai quali la Giunta deve attenersi nell'approvazione del Regolamento nelle premesse indicato:

1. Gli incarichi di collaborazione, sia occasionale sia coordinata e continuativa, di consulenza, di studio e di ricerca vengono assegnati dai responsabili incaricati della direzione delle strutture di massima dimensione per prestazioni rientranti nella loro competenza, sulla base del programma approvato dal Consiglio Comunale;



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

2. Gli incarichi di cui al precedente punto 1) possono essere conferiti solo nel caso di impossibilità oggettiva di utilizzare risorse umane interne certificata dal Responsabile ivi indicato;
3. Gli incarichi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:
 - a) Riferiti a progetti specifici e determinati;
 - b) La prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata nel rispetto dei criteri fissati dalla legge;
 - c) I compensi devono essere strettamente correlati alla professionalità richiesta.
4. Gli incarichi devono essere assegnati mediante procedure comparative, con la sola eccezione di quelli di importo inferiore ai 20.000,00 euro, al netto di Iva,
5. Gli incarichi assegnati devono essere pubblicizzati, utilizzando allo scopo, ogni possibile modalità.
6. Gli incarichi devono essere sottoposti al controllo dell'organo di revisione e della Corte dei Conti.

CONCLUSIONE: IL RUOLO DEL REGOLAMENTO NEL RINNOVAMENTO DELL'ENTE LOCALE

La rilevanza del Regolamento va vista sotto diversi punti di vista, tutti estremamente interessanti per lo sviluppo dell'Ente Locale, in particolare:

- E' espressione dell'autonomia dell'Ente;
- E' una fase di elaborazione che dovrebbe essere comune all'interno dell'Ente creando riflessioni sui problemi e sulle necessità organizzative, creando così opportunità per attivazione di un processo di sviluppo organizzativo;
- Mette i Responsabili di area in condizioni maggiormente favorevoli relativamente al loro ruolo di gestione, infatti chiarendo i ruoli e le funzioni dirigenziali, il Regolamento dà ai Responsabili di area condizioni di base per esercitare a pieno il loro potere gestionale;
- Consente di dare contenuti operativi a norme ed a contratti che altrimenti non sarebbero applicabili nello specifico contesto dell'Ente sia per i motivi giuridici sia per motivi di tipo organizzativo connessi alla mancata "metabolizzazione" delle tematiche normali. Nell'individuare le diverse soluzioni applicative ai diversi istituti normativi e contrattuali il Regolamento è fonte di significative innovazioni organizzative e procedurali all'interno dell'Ente;
- Costituisce espressione forte del potere datoriale di lavoro, esso costituisce di conseguenza una buona base (o in certi casi un buon punto di arrivo) del processo di "concertazione" che inevitabilmente si sviluppa con i sindacati a livello aziendale.

Questo ed altri motivi fanno ritenere che il Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei Servizi, se sviluppato con il giusto "spirito" possa costituire uno strumento utile di innovazione all'interno dell'Ente Locale.