

CRITERI GENERALI PER L'ORDINAMENTO GENERALE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

PRINCIPI GENERALI

L'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi rappresenta la fondamentale fonte giuridica interna per la gestione e l'organizzazione delle attività dell'Ente. La competenza in materia del *Consiglio Comunale* è volta ad orientare l'attività normativa riservata specificatamente alla potestà della *Giunta Comunale*, garantendo i fondamentali principi di separazione dell'attività di programmazione, indirizzo e controllo rispetto all'attività di gestione.

L'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi del Comune di Livorno dovrà assicurare che l'organizzazione che ne scaturisce assicuri la massima *trasparenza* dell'attività amministrativa, e garantisca ai cittadini il più ampio *diritto di accesso*. La trasparenza sulle attività del Comune, sarà assicurata anche attraverso il potenziamento delle strutture per l'informazione dei cittadini ed il costante aggiornamento del sito istituzionale quale forma privilegiata di comunicazione.

L'azione amministrativa dovrà risultare idonea a soddisfare la duplice esigenza da un lato di gestire efficientemente le competenze ed i servizi rientranti nell'attività dell'Amministrazione Comunale, nonché di realizzare, dall'altro, quegli speciali *obiettivi* indicati nelle linee programmatiche di governo e nei piani e programmi specifici.

L'azione amministrativa di questa amministrazione deve tendere al costante avanzamento dei risultati riferiti alla qualità dei servizi e delle prestazioni, alla rapidità ed alla semplificazione degli interventi, al contenimento dei costi, all'estensione dell'area e dell'ambito di fruizione delle utilità sociali in favore dei cittadini. A tal fine, l'Amministrazione deve introdurre le innovazioni tecnologiche, informatiche e regolamentari più opportune e congrue, in relazione tra l'altro alla costante evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

La *responsabilità dei procedimenti* amministrativi e l'esecuzione dei processi dovranno essere ricondotto ad un unico centro di riferimento, che risulti pienamente riconoscibile, consentendo il monitoraggio costante dello stato dei procedimenti in considerazione del rispetto dei precisi termini temporali, che devono essere di volta in volta fissati.

L'attività e l'organizzazione interna dovranno essere finalizzate alla progressiva elaborazione dei *contenuti informativi* in modo funzionale alla progressiva implementazione e integrazione del SIT.

Nell'ordinamento dovrà anche prevedersi la possibilità di conciliare la massima efficienza gestionale con il *benessere lavorativo dei dipendenti*. Su queste basi l'ordinamento degli uffici e dei servizi dovrà essere determinato secondo principi idonei a renderlo dinamicamente capace di far attuare gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo, impiegando gli strumenti della *formazione e della valorizzazione del personale*, attraverso l'adozione di opportune tecniche diffuse di gestione e di misurazione dei risultati.

Lo Statuto del Comune di Livorno e, in particolare, i valori di riferimento di cui all'art. 4 costituiscono la cornice di riferimento dell'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

Si individuano di seguito più dettagliatamente i criteri generali da rispettare nei seguenti campi di intervento regolativo e ordinamentale.

STRUTTURE E DIREZIONE ORGANIZZATIVA

L'assetto organizzativo dell'Ente si articola in una *macro organizzazione* ed una *micro organizzazione*. La macro organizzazione rappresenta l'ambito delle strutture di massima dimensione dell'ente, ovvero gli aggregati di competenza di maggiore rilevanza e strutture collocate in posizione di staff rispetto al vertice politico e burocratico, strutture queste tutte ricopribili esclusivamente da posizioni dirigenziali.

La definizione della *macro organizzazione* compete alla Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale o del Direttore Generale se nominato, sentita la Conferenza dei Dirigenti di cui all'art. 54 dello Statuto.

La *micro organizzazione* rappresenta l'assetto di maggior dettaglio organizzativo delle articolazioni strutturali previste nella macro organizzazione. La definizione della micro organizzazione compete alla direzione apicale dell'ente, d'intesa con i dirigenti sotto ordinati, previa istruttoria svolta in collaborazione con il Dirigente della struttura avente competenza in materia di Organizzazione e Personale.

Le strutture organizzative si possono definire e distinguere puntualmente, rispetto sia ai contenuti delle competenze che ai ruoli di inquadramento dei rispettivi titolari, in Aree dipartimentali, Settori, Servizi e Uffici, in modo da dare piena riconoscibilità ai centri di responsabilità, e da articolare la suddivisione delle competenze rispetto ai vari soggetti gestori.

Il sistema delle *relazioni tra le diverse strutture* verrà regolato dalla definizione dei contenuti degli ambiti di competenza e delle funzioni attribuite alle stesse, secondo principi da puntualizzare nell'ordinamento uffici e servizi, nonché dal complesso di poteri e responsabilità assegnati dagli atti di organizzazione ai diversi ruoli di responsabilità.

Il regolamento dovrà fornire le indicazioni per favorire il miglioramento della *comunicazione interna* intesa come strumento di trasparenza e di catalizzazione di un clima di diffusa collaborazione, finalizzato al perseguimento e raggiungimento degli obiettivi.

Per meglio rispondere ai bisogni della cittadinanza dovrà promuoversi un modello dotato di una elevata *flessibilità* nell'organizzazione degli uffici e nella gestione delle risorse umane, con possibilità di istituire:

- strutture non collocate in un Settore specifico, rette da personale non dirigenziale, cui possano essere riconosciute alte specializzazioni e attribuite competenze di supporto, studio e ricerca;
- strutture intersettoriali, al fine di coordinare le attività di più settori o svolgere funzioni trasversali a più strutture organizzative;
- strutture temporanee, finalizzate alla realizzazione di specifici obiettivi.

Tutta l'organizzazione degli uffici e del personale deve assumere carattere strumentale rispetto al conseguimento delle finalità istituzionali; dovrà essere *orientata al risultato* mediante adeguati processi di pianificazione e controllo. Per questo dovranno esse introdotte, anche in forma graduale per i diversi settori ed uffici, modalità operative, strumenti di supporto organizzativo e modelli per

la formulazione di piani di miglioramento in grado di facilitare il miglioramento della performance complessiva dell'ente.

E' necessario inoltre definire i compiti e le reciprocità relazionali delle figure di direzione apicale, del Segretario Generale e del Direttore Generale se nominato, specificare le competenze ed i campi di intervento della Conferenza dei Dirigenti perché sia di reale supporto alle decisioni degli stessi organi politici, dettagliare il ruolo della Dirigenza in particolare rispetto agli ambiti di esecuzione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, e responsabilizzarla in maniera chiara e precisa rispetto alla serie di misure organizzative concernenti la gestione del personale e l'organizzazione interna dei servizi, ed ai risultati che ne conseguono.

Dovranno, inoltre, essere specificate modalità e ambiti di *conferimento degli incarichi dirigenziali*, nel rispetto delle prescrizioni di legge in merito alle cause di inconfiribilità e incompatibilità, e delle norme sull'anticorruzione, puntualizzando peraltro gli ambiti di possibili revoche degli incarichi, e le misure garantiste che possono intervenire in caso di eventuale contestazione d'addebito.

IL SISTEMA DEGLI ATTI

Si rende necessario altresì definire le *tipologie degli atti* adottabili nei diversi ambiti organizzativi in relazione alla specificità degli organi che operano nell'amministrazione, al fine di sistematizzarne la natura, definire più puntualmente le fattispecie in relazione ai diversi ambiti di competenza, da quella politica, risalente ai poteri di indirizzo e controllo, agli atti di competenza gestionale risalenti alle prerogative tipiche della dirigenza.

Occorre quindi che nell'ambito delle regole definite dall'ordinamento uffici e servizi siano descritte le caratteristiche salienti degli atti adottabili, la sequenza procedurale, le fasi di formulazione, le modalità di acquisizione dei pareri, le titolarità rispetto alle diverse competenze degli organi, le modalità di rubricazione, l'informatizzazione dei flussi, i poteri di sostituzione e avocazione in caso di inerzia procedurale; perché possa garantirsi il corretto e ordinato svolgimento di ogni sequenza procedurale, consentendo il *monitoraggio costante dello stato dei procedimenti*, attraverso adeguati processi di informatizzazione, in piena trasparenza e condivisione dei dati.

LA GESTIONE DEGLI UFFICI E DEL PERSONALE

Fermo restando che lo stato giuridico e il trattamento economico dei dipendenti è disciplinato dalle leggi sul lavoro, dai contratti nazionali di lavoro e dai contratti decentrati integrativi, e che la gestione è prerogativa degli organi dirigenziali, si rende tuttavia necessario prevedere, per quanto di competenza propria degli organi politici, che l'organizzazione degli uffici e del lavoro possa pienamente corrispondere ai fabbisogni generali, sia ottimizzata la *distribuzione del personale* in funzione del raggiungimento degli obiettivi, contemperando le esigenze di piena funzionalità dei servizi con la garanzia del rispetto delle professionalità esistenti e lo *sviluppo delle premialità* e dei fattori di qualificazione e accrescimento professionale, quali la formazione professionale permanente.

Per tali ambiti, nell'ordinamento uffici e servizi dovranno essere richiamati i principali criteri sulla cui base indirizzare la gestione rispetto alle diverse tematiche, e in relazione alle specificità dei diversi istituti contrattuali, attraverso analisi delle complessità organizzative. Dovranno essere definite regole esplicite e quanto più condivise, per quanto consentito dalle norme, atte in particolare ad individuare il chiaro quadro operativo entro cui possano essere esercitati obblighi e

diritti nei rapporti di lavoro, intervenendo in particolare sulla definizione certa del quadro dei *centri di responsabilità* e delle interrelazioni tra di essi.

Tutti i dipendenti dovranno concorrere, in relazione alla categoria di appartenenza, al perseguimento delle finalità dell'ente, in spirito di collaborazione, secondo il profilo professionale, le mansioni affidate e la tipologia di lavoro che viene richiesto sia svolto, alla responsabilità dei risultati conseguiti dagli uffici e dai servizi nei quali sono inquadrati.

Dovrà essere assicurata, peraltro, ampia flessibilità nell'organizzazione delle articolazioni strutturali e nell'impiego del personale, nel rispetto delle categorie di appartenenza, delle specifiche professionalità di ciascuno, e nel pieno rispetto delle normative fissate contrattualmente, in modo da consentire risposte immediate ai bisogni della comunità locale amministrata.

Dovranno altresì trovare il più ampio riconoscimento i principi in materia di *parità e pari opportunità*; per *l'accesso* alle specificità dei servizi, alle tipologie di lavoro e agli *incarichi* dovranno svolgersi procedure nel rispetto dei criteri di meritocrazia, che tengano conto di titoli, esperienze, buone pratiche e competenze organizzative e progettuali mostrate, assicurando condizioni di parità di trattamento.

Nell'organizzazione del Comune gli incarichi di responsabilità devono comportare l'assunzione della piena responsabilità gestionale rispetto ai risultati delle relative strutture organizzative. A tal fine deve essere previsto un sistema di attenta *verifica finale del risultato della gestione*, mediante una specifica *regolamentazione sulla valutazione*, che interessi tutto il personale, perché sia monitorata e valutata costantemente l'attività prestata ad ogni livello, così da garantire un'implementazione effettiva del sistema premiante, basata sulla qualità ed efficienza della prestazione, secondo *logiche effettivamente meritocratiche e selettive*.

Dovrà altresì essere dedicata particolare attenzione ai meccanismi di *misurazione e valutazione delle performance* di ente, organizzativa ed individuale, in conformità ai vigenti principi normativi e contrattuali e con il supporto del controllo di gestione e del Nucleo di Valutazione, finalizzando la distribuzione degli incentivi economici all'effettivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi, in base al merito, e secondo criteri di massima trasparenza e partecipazione.

Detti stessi principi di trasparenza e partecipazione devono essere rigorosamente rispettati nelle fasi di ideazione e sviluppo del *ciclo di gestione delle performance*, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi all'interno dei piani dell'amministrazione, con indicazione dei valori attesi e di indicatori, ed il coinvolgimento diretto di tutto il personale, pervenendo in sede di rendicontazione alla misurazione dei risultati raggiunti. Il ricorso in ultimo agli strumenti premiali messi a disposizione dai contratti di lavoro dovrà valorizzare il merito e le migliori prestazioni, secondo criteri selettivi.

L'amministrazione in particolare deve adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance, secondo criteri strettamente connessi al *soddisfacimento dei destinatari dei servizi e degli interventi*. I contenuti degli *obiettivi* riportati nei documenti di programmazione – che devono risultare in tutta evidenza *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività ed alle strategie e priorità politiche* – nonché, a consuntivo, gli esiti delle rendicontazioni, dovranno essere infine *partecipati* non solo ai vertici dell'amministrazione ma anche agli organi esterni, ai destinatari dei servizi e alla cittadinanza, attraverso adeguate *forme estese di coinvolgimento e partecipazione* da implementare.

Il regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi si pone l'obiettivo di saper conciliare attentamente le esigenze di piena rispondenza dell'azione amministrativa al pubblico interesse ed ai principi di funzionalità e flessibilità dei compiti e programmi di attività, con la migliore utilizzazione delle risorse umane messe strumentalmente a disposizione; nel contempo, dovranno essere individuati criteri certi nell'impiego flessibile del personale, curando la *formazione e l'aggiornamento*, favorendo lo sviluppo e la valorizzazione professionale, lo sviluppo della *preparazione informatica*, privilegiando in definitiva il *fattore umano*, il *c.d. sviluppo del capitale umano*, di importanza fondamentale quale leva cruciale per il successo dell'organizzazione e il buon funzionamento dei suoi elementi strutturali.

Per tali finalità, per la gestione dei diversi elementi che compongono lo 'status' del dipendente, e operando per la tutela delle esigenze di correttezza e puntualità nello svolgimento dell'azione amministrativa, dovranno stabilirsi criteri ed essere intraprese azioni volte a *sviluppare la comunicazione interna* ed a favorire il *benessere organizzativo*: si tratti dei criteri che devono improntare la *mobilità* interna, o la disciplina del *part-time*, delle modalità di *selezione* per l'affidamento degli *incarichi*, o delle modalità di *reclutamento* e sviluppo professionale del personale, delle *incompatibilità* o delle condizioni per l'autorizzazione all'effettuazione degli *incarichi esterni*.

Dovranno quindi essere previste forme e criteri di armonizzazione degli *orari di servizio* e apertura degli uffici al pubblico, nel rispetto delle competenze ascritte dalle norme in capo al Sindaco, in modo da renderli funzionali rispetto alle esigenze di efficienza della gestione amministrativa ed alle esigenze dell'utenza; in tali ambiti deve collocarsi l'*orario di lavoro* del personale, nel pieno rispetto delle esigenze dei servizi, ma perseguendo al tempo stesso, nell'impiego del personale, soddisfacenti condizioni di flessibilità operativa.

In definitiva il modello organizzativo da adottare da parte della Giunta, a cui deve peraltro uniformarsi nel suo operato la dirigenza comunale, deve tendere a promuovere e curare la crescita professionale delle risorse, attraverso la flessibilità organizzativa, la massima trasparenza e riconoscibilità e dei procedimenti e delle relative titolarità, una programmazione del lavoro improntata alla cultura della progettualità, in modo da adeguare costantemente l'organizzazione alla missione fondamentale dell'amministrazione, che è rappresentata dallo sviluppo economico e sociale della città, e dalla soddisfazione dei bisogni dei cittadini, che sia in grado di generare valore pubblico.

Da questo punto di vista un sistema stabile di relazioni sindacali, da svolgersi secondo quanto previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale nell'ottica di un costante perseguimento di obiettivi di miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa, della qualità dei servizi erogati alla collettività e delle correlate condizioni di lavoro, nonché crescita e sviluppo del personale dipendente, costituisce prima ancora che un mero adempimento normativo un asse strategico valoriale di primaria importanza.

Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): 447e7564518534b9696b68964795f82661c01f9c1f7cac8108e98f9ef8b640ae

Firme digitali presenti nel documento originale

MASSIMILIANO LAMI

Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Consiglio N.23/2024

Data: 20/02/2024

Oggetto: CRITERI GENERALI PER IL REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI – APPROVAZIONE



Ai sensi dell'articolo 23-ter, comma 5, del D.Lgs. 82/2005, le informazioni e gli elementi contenuti nel contrassegno generato elettronicamente sono idonei ai fini della verifica della corrispondenza al documento amministrativo informatico originale. Si precisa altresì che il documento amministrativo informatico originale da cui la copia analogica è tratta è stato prodotto dall'amministrazione ed è contenuto nel contrassegno.



URL: http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=a72f0ab8a9d4972d_p7m&auth=1

ID: a72f0ab8a9d4972d