

# ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI CRITERI GENERALI

(Art. 48 del T.U. 18 agosto 2000, n. 267)

Allegato A) alla deliberazione consiliare n. ...., in data ...../...../.....

## CRITERI GENERALI PER L'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI:

### A) PRINCIPI PER IL FUNZIONAMENTO GENERALE

#### 1) *Distinzione fra direzione politica e direzione amministrativa*

Il principio di separazione tra le attività di indirizzo e controllo proprie degli organi politici e le attività di gestione della dirigenza si concretizza attraverso la chiarificazione e l'interpretazione ai sensi della legge dei rispettivi ruoli e responsabilità nell'ambito del processo di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione.

In particolare, agli organi politici compete:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e della integrità;
- la definizione degli obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- l'attività di controllo sul conseguimento degli obiettivi, anche avvalendosi degli organismi preposti alle funzioni di controllo e valutazione;
- le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni.

Ai dirigenti competono tutti gli atti di gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, di organizzazione e gestione delle risorse umane, strumentali e di controllo, compresi quelli che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, secondo i criteri di autonomia, funzionalità, buon andamento, imparzialità, economicità, efficacia, efficienza, veridicità, speditezza e rispondenza al pubblico interesse, per il conseguimento della massima produttività.

#### 2) *Il servizio all'utenza*

Le esigenze e i bisogni dell'utenza e dei cittadini costituiscono principale riferimento e orientamento per organizzare le attività e i servizi.

Una risposta adeguata si concretizza attraverso:

- la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorando i canali e le strutture di comunicazione e garantendo accessibilità totale a tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle finalità istituzionali e dei risultati e l'attività di misurazione e valutazione per consentire forme diffuse di controllo;
- la semplificazione delle procedure, riducendo i tempi di erogazione dei servizi e i passaggi a carico dell'utenza;
- l'utilizzo delle tecnologie informatiche e della telematica al servizio della trasparenza, della comunicazione interna e esterna, dello snellimento procedurale, dell'interoperabilità tra enti e con soggetti privati, nel rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza, di tutela della privacy e di accessibilità;
- la conciliazione degli orari di apertura al pubblico dei servizi comunali con quelli dei servizi pubblici e delle attività commerciali e industriali locali;
- l'attenzione alle molteplici esigenze di accessibilità fisica e logica dell'utenza servita e dei portatori di interesse.

### **3) Flessibilità organizzativa**

Un'organizzazione è dinamica, ovvero capace di evolvere e di cambiare velocemente in relazione ai nuovi bisogni e obiettivi, grazie all'apporto e al contributo attivo di tutti i dipendenti, nessuno escluso. Allo scopo, investire sulla crescita professionale del personale per svilupparne l'autonomia operativa e decisionale, incentivare il lavoro di gruppo, favorire la circolarità delle informazioni, la collaborazione tra dipendenti e tra uffici per sviluppare competenze comuni e condividere conoscenza.

### **4) Benessere organizzativo**

Il governo dell'organizzazione e la gestione del personale si realizzano attraverso:

- pratiche concrete e operative coerenti con gli indirizzi enunciati e con le regole organizzative, cogliendo proposte e valorizzando attitudini per motivare i dipendenti e migliorarne, in conseguenza, le prestazioni e il rendimento;
- divulgando valori, obiettivi e risultati per dar senso al lavoro e sviluppare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- promuovendo la cultura del miglioramento continuo della qualità dei servizi e dell'ambiente di lavoro;
- conciliando i bisogni personali con le esigenze di servizio;
- accompagnando il cambiamento organizzativo e l'innovazione normativa con adeguato supporto direzionale e formativo.

### **5) Promozione delle Pari opportunità**

Nell'accesso ai servizi, al lavoro, alle carriere, all'incentivazione del merito e delle prestazioni e' esclusa qualsiasi forma di discriminazione, nel rispetto del principio di "pari opportunità".

### **6) Trasparenza e Responsabilità sociale**

La rendicontazione ai cittadini e ai portatori di interessi dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati per realizzare il programma amministrativo si realizza mantenendo un sistema di pianificazione, controllo e valutazione integrato e coerente, nel quale sia diretta e trasparente la correlazione tra le linee programmatiche, le strategie politiche e gli impatti attesi rispetto ai bisogni e al territorio, i programmi, i progetti, le azioni e i risultati, le risorse disponibili, destinate e utilizzate, i livelli di performance attesi e conseguiti, gli ambiti di responsabilità politica e gestionale, il ruolo e il contributo dei soggetti esterni decisori.

## **B) CRITERI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI**

### **1) Macro e micro struttura**

La struttura organizzativa si articola in unità di primo livello (macro struttura) denominate Aree, individuate con provvedimento di Giunta, secondo criteri di omogeneità funzionale rispetto ai compiti e ai programmi, e in unità organizzative interne alle unità di primo livello (micro struttura) la cui strutturazione e organizzazione compete ai dirigenti.

E' in generale progettata riducendo al minimo la catena gerarchica e prevedendo anche asimmetrie organizzative.

E' prevista la possibilità di costituire gruppi intersettoriali di progetto, coordinati, per obiettivi definiti e programmati.

### **2) Incarichi dirigenziali e per specifiche responsabilità**

Le posizioni dirigenziali apicali si individuano a partire dall'assetto organizzativo.

Le posizioni dirigenziali e le altre posizioni di responsabilità gestionale (posizioni organizzative) sono graduate mediante metodologie approvate dalla giunta comunale.

Gli incarichi dirigenziali sono conferiti dal Sindaco con riguardo alla natura e caratteristiche dei programmi, dei progetti e degli obiettivi, alle attitudini dei dirigenti in servizio, alle capacità professionali documentate da curriculum, ai risultati in precedenza conseguiti, alle posizioni precedentemente ricoperte, con criterio di rotazione motivato.

In particolare, in relazione ai servizi essenziali prestati e per un trasparente ed efficiente esercizio delle funzioni della pubblica amministrazione, il conferimento di incarichi dirigenziali nelle modalità stabilite *ex lege* dovrà essere volto a favorire una sintesi politica ed amministrativa dell'Ente diretta ad assicurare l'efficacia dei servizi stessi e la soddisfazione dei cittadini.

Gli incarichi hanno durata massima non superiore al termine di mandato del Sindaco.

### **3) Valutazione degli incarichi**

L'attività di valutazione degli incarichi e delle prestazioni dirigenziali e i suoi effetti si basano sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, ovvero su un sistema di valutazione nel quale gli obiettivi di performance programmati, le azioni che li realizzano e i risultati conseguiti siano espressi in termini oggettivi e misurabili e nel quale siano chiaramente identificati i relativi responsabili gestionali e operativi.

### **4) Il coordinamento**

Il coordinamento e la sovrintendenza dell'attività dei dirigenti competono al Segretario generale che, allo scopo, presiede la conferenza dei dirigenti, organo collegiale di coordinamento direzionale.

Ai dirigenti dell'ente compete l'attuazione degli obiettivi e dei programmi.

Finalità, compiti e meccanismi di funzionamento della conferenza dei dirigenti sono specificamente disciplinati per assicurarne l'efficacia e gli ambiti di autonomia.

Il raccordo tra l'apparato politico e quello di direzione gestionale si realizza per tramite del Sindaco che, a norma di legge, "sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici" e ha potere di nomina e di revoca.

### **5) Incarichi esterni**

E' possibile stipulare contratti a tempo determinato:

- per l'attribuzione di incarichi dirigenziali, su posti previsti in dotazione organica e non, nella misura prevista dalla legge;
- per l'attribuzione di incarichi al di fuori della dotazione organica, di natura non gestionale ma unicamente per funzioni di staff o per specifici progetti strategici, stabilendo limiti, criteri e modalità;
- per l'assunzione di collaboratori esterni nel caso in cui si intendano costituire uffici alle dirette dipendenze del Sindaco per il presidio delle funzioni di indirizzo e controllo e non siano a tali scopi disponibili dipendenti dell'ente.

E' possibile il ricorso a collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità per il conseguimento di obiettivi determinati e il ricorso a consulenze, studi e ricerche da contenere nei limiti di spesa stabiliti dalla normativa vigente in materia.

## **C) CRITERI PER LA DEFINIZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA E PER L'ACCESSO ALL'IMPIEGO**

### **1) Programmazione dei fabbisogni di personale**

La dotazione organica è determinata per categorie professionali con provvedimento di Giunta, previa proposta dell'organismo collegiale direzionale dei fabbisogni qualitativi e quantitativi di personale, tenuto conto delle risultanze del controllo di gestione, dei vincoli finanziari e normativi esistenti, e in coerenza con gli strumenti di programmazione pluriennale. Le modifiche e semplificazioni ai profili professionali competono ai dirigenti.

### **2) Assegnazione dell'organico ai centri di responsabilità**

L'assegnazione della dotazione organica ai responsabili della gestione consegue ed è contestuale all'assegnazione degli obiettivi gestionali con l'adozione del Piano esecutivo di gestione.

Le mobilità del personale sono attuate garantendo trasparenza e valorizzando attitudini, potenziale e competenze.

### **3) Accesso all'impiego**

L'accesso all'impiego si realizza rispettando i principi di uguaglianza, diritto al lavoro, pari opportunità, pubblicità e trasparenza, correttezza e imparzialità, mediante procedure concorsuali e di selezione a rilevanza pubblica, idonee a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire.

## **D) CRITERI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **1) Il sistema di valutazione**

L'attività di valutazione e l'incentivazione economica dei risultati conseguiti dai dirigenti e dai dipendenti si basa sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, ovvero su un sistema di valutazione nel quale gli obiettivi di *performance* programmati, le azioni che li realizzano e i risultati conseguiti siano espressi in termini oggettivi e misurabili e nel quale siano chiaramente identificati i relativi responsabili gestionali e operativi.

Il sistema di valutazione implica l'identificazione degli obiettivi di performance, che si qualificano come tali unicamente se rispondenti ai requisiti stabiliti dalla legge e qui integralmente richiamati:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si sviluppa in coerenza con il sistema di pianificazione e controllo, nei termini già espressi nella parte A) Criteri per il funzionamento generale, punto 6 del presente documento di indirizzo, a garanzia della trasparenza e del controllo sociale.

La gestione del processo, denominato "ciclo di gestione della performance", si sviluppa in modo coordinato con la gestione del processo di programmazione e controllo, assicurando la massima semplificazione e essenzialità degli strumenti di programmazione e l'efficienza dei flussi informativi che alimentano il sistema, evitando ridondanze. Il ciclo si articola nelle seguenti fasi, definite dalla legge e qui integralmente richiamate:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;

L'attività di misurazione e valutazione della performance interessa i seguenti ambiti, oggetto di osservazione e di monitoraggio:

- a) l'attuazione delle strategie, delle linee programmatiche e dei programmi triennali (grado di attuazione – fasi – tempi – rispetto degli standard definiti – quantità di risorse assorbite)
- b) il portafoglio dei servizi (servizi erogati – quantità e qualità)
- c) il funzionamento generale dell'ente (efficienza nell'impiego delle risorse, innovazione dell'organizzazione e delle competenze, sviluppo delle relazioni esterne etc.)
- d) gli impatti sui bisogni (ricadute della realizzazione delle strategie e dall'erogazione del portafoglio servizi sull'ambiente esterno e sui bisogni).

Gli incentivi economici contrattualmente previsti per dirigenti e dipendenti e le carriere economiche sono direttamente correlate, nella misura stabilita dalla contrattazione nazionale e/o integrativa, al livello di performance individuale e organizzativo conseguito, e, in diversa misura per dirigenti e dipendenti, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

## **2) Finalità del sistema di valutazione della performance**

Il sistema di valutazione risponde alla primaria esigenza di promuovere una attenta gestione delle risorse umane. Risponde infatti ai seguenti scopi:

- a) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali dell'ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b) chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalla singola persona, in termini di risultati oggettivi e di comportamenti;
- c) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance, comunicando i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- d) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- e) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;

## **3) Organismi e strutture per la misurazione e valutazione**

L'organismo di valutazione (Nucleo di valutazione o Organismo indipendente di valutazione) e' garante della oggettività del sistema di misurazione e valutazione delle performance e della sua coerenza con i vincoli normativi e di contesto.

Funzioni e compiti dell'organismo e degli altri soggetti coinvolti nel processo di valutazione e la sua gestione integrata nell'ambito del processo di pianificazione e controllo sono regolamentate, come pure le procedure di conciliazione nel caso in cui insorgano conflitti e contestazioni rispetto alla valutazione.