

Oggetto: ISTITUZIONE E PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.

LA GIUNTA COMUNALE

- Vista la relazione allegata alla presente deliberazione, di cui costituisce parte integrante e ritenutale meritevole di accoglimento;
- Visti gli articoli 8 e 9 del CCNL del comparto;
- Visto il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, stipulato in data 30 settembre 1999;
- Visti i pareri espressi a norma dell'art. 49 – 1° comma del D. Lgs. n. 267/00, come da foglio allegato;
- Richiamato l'art. 134 – 4° comma del D. Lgs. n. 267/00;
- Con voti unanimi, espressi nelle forme di Legge, anche per quanto riguarda l'immediata eseguibilità della presente deliberazione;

DELIBERA

1. di approvare il quadro delle posizioni organizzative riportato nella tabella "Quadro riassuntivo 2", allegata alla presente deliberazione, dando mandato alla Direzione Generale di perfezionare ed adottare gli atti conseguenti;
2. di stabilire, che gli incarichi di posizione organizzativa siano subordinati alle seguenti condizioni risolutive: l'entrata in vigore del nuovo CCNL di comparto e/o l'avvenuta e compiuta rivisitazione della macrostruttura dell'Ente.
3. di prendere atto dell'impegno della Direzione Generale a che l'intervento di riorganizzazione della macrostruttura dell'Ente venga realizzata nel corso dell'anno 2003.
4. di dare atto che il quadro approvato è adeguato, sotto l'aspetto contabile - finanziario, alla quota di fondo destinata al finanziamento delle posizioni organizzative.
5. di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 – 4° comma del D.Lgs. 267/2000.

RELAZIONE

Il Comune di Sesto San Giovanni si è dotato nel 1999 di un Sistema Permanente di Valutazione che fissa, tra l'altro, la metodologia ed i criteri per l'individuazione e la pesatura delle posizioni organizzative.

Attraverso questo strumento, con deliberazione di Giunta Comunale n. 197 del 28.03.2000 si è delineato il quadro numerico e la graduazione delle posizioni organizzative, in ottemperanza agli articoli 8 e 9 del CCNL di comparto 1998-2001.

Il limite temporale stabilito al punto 1) del dispositivo della deliberazione sopracitata per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa, fissato in 3 anni, coincideva con la scadenza del mandato amministrativo allora esistente.

Il punto 3) del medesimo dispositivo vincolava l'individuazione e la pesatura delle posizioni all'assetto organizzativo di ciascun Settore.

Con il nuovo mandato amministrativo è necessario provvedere, come dispone l'art. 9 del CCNL del comparto, alla ridefinizione ed al conseguente nuovo conferimento degli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative.

Rispetto alla struttura organizzativa è opportuno segnalare che è stato avviato un processo non di semplice riammodernamento, ma di radicale trasformazione dell'intero assetto dell'Ente, che ha avuto una tappa con la riorganizzazione del comparto tecnico, formalmente avvenuta con deliberazione di Giunta Comunale n. 336 del 21.12.2001.

Le motivazioni che sottendono alla trasformazione sono diverse:

- La riorganizzazione del comparto tecnico è stata determinata da un orientamento e potenziamento degli investimenti dedicati all'area di governo della trasformazione del territorio; nasce dall'esigenza di garantire una forte e affidabile integrazione e il funzionamento effettivo di meccanismi operativi quali, in particolare, la comunicazione/informazione ed il flusso a tutti i livelli (orizzontale e verticale) di conoscenze diffuse.

Definita la fase della formalizzazione, è ora necessario dare attuazione concreta al nuovo assetto, verificare l'efficacia dei meccanismi operativi, quella dei processi operativi, e apportare, ove necessario, modifiche e correttivi che potranno anche derivare dalla verifica della soluzione organizzativa adottata per il comparto tecnico, ritenuta soggetta ad una fase sperimentale, come concertato tra la delegazione trattante di parte pubblica e sia le R.S.A. Area Dirigenziale/OO.SS. C.G.I.L. FP e U.I.L. FPL nell'incontro del 18.02.2002, sia le R.S.U. e le OO.SS. CGIL – CISL e UIL nell'incontro del 14.02.2002.

E', altresì, necessario procedere ad una analisi attenta dei rapporti e delle procedure comuni esistenti tra il Servizio Edilizia Privata e lo Sportello Unico per le Imprese, alla luce della recente normativa che ha istituito lo sportello Unico per l'Edilizia; creare, all'interno dell'Ente, la struttura organizzativa per lo svolgimento delle funzioni del catasto in forma decentrata e locale; dare corso alla attivazione e gestione del S.I.T. (Sistema Integrato del Territorio) in stretto collegamento con il "sistema Catasto"; procedere nel percorso già avviato dell'esternalizzazione della gestione del patrimonio di edilizia residenziale di proprietà comunale nella forma del global service, mutando in questo campo le funzioni dell'Ente da gestore a controller dell'attività di gestione; potenziare le attività connesse alle politiche della casa, curando i rapporti con gli Enti istituzionali che operano nel settore della programmazione economico – territoriale per l'edilizia sociale (Regione, Aler).

- L'area dei Servizi alla Persona è oggi interessata da leggi nazionali e regionali che impongono un ruolo nuovo e diverso all'Ente Locale nella costruzione e realizzazione della politica sociale.

La legge 328/00 indica, mutando i confini precedenti, ciò che, in situazioni di assistenza, è ascrivibile ai soggetti sanitari e quanto è invece di pertinenza del Comune, con una tendenza a porre a carico di quest'ultimo tutto ciò che precede e segue il momento dell'ospedalizzazione; la complessità della materia e la diversificazione dei soggetti operanti in questo campo, impongono nuovi legami, nuovi iter istituzionali sia progettuali sia operativi.

L'Ente è dunque chiamato anche in questo Settore ad analizzare e rivedere i propri comportamenti organizzativi in funzione delle variabili esterne ed è opportuno procedere rapidamente in questo senso.

E' questo un percorso di rivisitazione dell'erogazione dei Servizi alla Persona, delineato dallo stesso Sindaco nel suo programma, nel quale si legge testualmente: ".....riafferriamo il ruolo del Servizio pubblico e, in particolare, dell'Ente Locale quale centro di indirizzo, programmazione e controllo negli interventi in campo sociale. Ciò senza escludere la possibilità di gestione diretta da parte dell'Ente dei servizi sociali".

Sul tema della famiglia si legge: "Aiutare la famiglia significa in primo luogo dotare la città di una rete di servizi di cui ha bisogno: asili nido, valutazione delle fasce di reddito, strutture di sollievo e servizi domiciliari per chi ha in casa portatori di handicap ed anziani".

In tema di gestione dei servizi sociali, "Si tratta di superare la parcellizzazione e la frammentazione nell'erogazione: si pensi per fare un esempio al tema del disagio mentale che ha implicazioni ovvie sul versante socio-sanitario, ma altrettanto importanti sul settore della casa pubblica e delle politiche attive per il lavoro Nell'affrontare questo problema vanno evitate impostazioni ideologiche secondo cui da un lato si debbono privilegiare unicamente modalità pubbliche di gestione dei servizi o dall'altro si debba far ricorso ad una indistinta pratica di esternalizzazione".

"Deve essere verificata la possibilità di strutturare un'azienda pubblica di servizi sociali, quale prima trasformazione dell'Ente Morale "La Pelucca", nella quale fare conferire assetti patrimoniali e gestionali, a partire dalle due strutture residenziali per anziani fino alla predisposizione e al controllo di gare di appalto relative ai servizi sociali, che vedono la partecipazione di soggetti privati o del terzo settore.

Andrà approfondita e perseguita la possibilità di far confluire in questa Azienda anche l'Azienda Municipalizzata delle Farmacie".

"Nel settore degli asili nido prevediamo una più ampia articolazione di orari e servizi per l'infanzia, anche attraverso la collaborazione con il privato sociale".

"Particolare attenzione deve essere dedicata agli interventi a tutela dei minori che vanno ridefiniti

"Le politiche sociali, che hanno posto al centro dell'attenzione gli anziani e i disabili devono trovare continuità nella caratura innovativa dei servizi offerti Nei casi in cui si rende necessario il ricovero, sarà indispensabile mettere a disposizione strutture adeguate e potenziate. Fra queste l'esperienza dei mini-alloggi va sviluppata, prevedendone però la

collocazione distribuita nei quartieri anche centrali della città e non unicamente alla periferia”.

“Infine, una nuova capacità progettuale dovrà essere dedicata alle “Nuove povertà”.

“Il complesso dei servizi sociali va raccordato alle politiche sanitarie E' necessario che il Comune realizzi un rapporto costruttivo con il Distretto Sanitario.....”.

“Molti tra questi interventi non possono realizzarsi congiuntamente se non in integrazione con quelli attivati da altri Enti, con il volontariato, il privato sociale e tutto l'insieme delle iniziative ed imprese operanti nel sociale che va sotto il nome di “terzo Settore”: il Comune, qualora non gestisca direttamente il servizio, deve comunque rimanere il garante delle continuità, professionalità e qualità del servizio offerto.”

Ricorrono nel programma presentato dal Sindaco concetti come innovazione, analisi di fattibilità, potenziamento e sviluppo, progettazione, che insieme all'auspicata e necessaria partecipazione alla gestione pubblica dei servizi di soggetti privati e del terzo settore, determinano, per la struttura tecnica, il compito di rivedere la propria organizzazione e i propri processi lavorativi in funzione dell'effettiva esecuzione del programma stesso, con particolare riguardo ai Settori Educazione, Cultura, Politiche Giovanili-Sport, Strutture ed Interenti alla Persona, Progetti e Attività Sociali, Segreteria Generale (per le problematiche della casa), Impianti OO.PP (per la gestione del Global Service).

Sul fronte interno si rilevano alcuni processi avviati che conducono, in modo trasversale a tutto l'Ente, a rivedere processi, procedure, ruoli, in sintesi, la macrostruttura:

- in questi ultimi anni è stata promossa una forte politica di informatizzazione: gli uffici dell'Ente sono dotati di beni strumentali informatici pari a circa 400 unità;
- si è proceduto all'alfabetizzazione informatica, anche a livelli complessi, di tutto il personale amministrativo e tecnico;
- un forte investimento nella comunicazione/informatizzazione è avvenuta nel luglio 2001 con l'apertura del Portale del Cittadino;
- si è avviata, dopo la fase di analisi, la informatizzazione delle procedure relative alle deliberazioni della Giunta Comunale e alle determinazioni dirigenziali.

Ciò che è stato fatto e ciò che è stato programmato nel campo dell'informatizzazione richiede una rivisitazione delle procedure e dei loro flussi.

Altro fenomeno molto importante verificatosi nell'Ente, avviato ma non certo portato ancora a conclusione, è il cambiamento della cultura:

- sotto la spinta della riforma Bassanini siamo gradualmente passati da un metodo di lavoro che si poneva come obiettivo la perfezione delle procedure e degli atti, ad un concetto di servizio che mira alla qualità oltre che alla quantità dell'erogazione, e che considera gli atti e le procedure strumenti e non obiettivi.

Si sta progressivamente attenuando l'importanza data alle procedure, intese come concatenazione di atti amministrativi e sempre maggiore attenzione viene attribuita ai processi e ai meccanismi operativi di cui essi si compongono, elementi che, nel loro insieme, fanno funzionare “operativamente” il sistema organizzativo, inducendo adeguati “stimoli al comportamento”.

I meccanismi operativi tendono, infatti, a produrre una pressione organizzativa sui comportamenti, concretando le richieste e le aspettative indicate dalla struttura.

Sino ad oggi il monitoraggio sui processi di comunicazione, di decisione, di coordinamento, di controllo, di valutazione (sono, appunto, questi i meccanismi operativi) hanno alimentato un circuito virtuoso al centro del quale è stato posto il concetto di "priorità del cliente".

La struttura dell'Ente ha sviluppato e sta perfezionando la propria capacità organizzativa di garantire al cliente (interno ed esterno) una risposta ai suoi bisogni, in termini certi.

Ciò significa porre attenzione alla qualità dei servizi: la qualità attesa (quanto il cliente si aspetta), la qualità fornita (quanto l'organizzazione eroga), la qualità percepita (le modalità con cui il cliente vive, a livello personale, la qualità fornita).

Nell'erogazione dei servizi, quali essi siano, si registra lo sforzo di effettuare scelte strategiche che tengano in considerazione il valore di fruizione che il cliente conferisce alle diverse componenti del servizio.

E' questo un processo che si evolve, in termini temporali, in maniera graduale attraverso processi di accumulazione di nuovi modelli e nuove conoscenze ed il contemporaneo abbandono di quelli elaborati e stratificati da culture precedenti e non più congruenti.

L'Amministrazione è in questo senso a buon punto, ma in mezzo al guado:

- grazie all'introduzione del Sistema di Valutazione, si è sviluppato un forte orientamento al cittadino/cliente;
- sono stati introdotti indicatori di qualità per la misurazione dei servizi erogati e per misurare la distanza fra i primi ed i servizi attesi;
- è stata avviata una politica di customer satisfaction.

Il riscontro a questo sforzo dell'Amministrazione è testimoniato dall'indagine sociologica commissionata nel 2001, da cui risulta una buona soddisfazione della cittadinanza per i servizi erogati dall'Ente e per l'efficienza degli uffici.

Non si vuole con ciò delineare un quadro roseo e perfetto: l'esigenza di una rivisitazione radicale della struttura organizzativa è la prova più evidente di come il processo di trasformazione sia lungo e non indolore.

Sussistono ad oggi resistenze ed inerzie rispetto ai mutamenti radicali richiesti, ma si tratta di elementi di freno che rendono evidente l'opportunità di proseguire nel cammino avviato.

Quanto detto sinora, dunque, oltre che voler testimoniare le trasformazioni in atto nell'Ente, indica come necessaria una ridefinizione della macrostruttura e una conseguente rivisitazione dei ruoli dirigenziali e delle posizioni organizzative.

E' quanto ci si propone di fare, ed è la ragione che suggerisce di attendere gli esiti della ridefinizione della macrostruttura, prima di procedere a una nuova determinazione del numero e della pesatura delle posizioni organizzative, in modo tale che quest'ultime siano congrue al nuovo assetto, e ai mutamenti di prodotto e di processi desiderabili attraverso la rivisitazione della macrostruttura dell'Ente.

- Si dà atto, peraltro, che non sono da ricercare mutamenti radicali in alcuni settori dell'Ente (ad esempio, ma non solo, nel Settore Tributi), Settori che hanno già provveduto al loro interno ad una riorganizzazione e per i quali non sono né necessari, né utili processi di revisione di funzione e di collocazione.

Ulteriore e fondamentale elemento che suggerisce di posticipare qualsiasi diversa valutazione sul quadro delle posizioni organizzative è la circostanza esogena che il CCNL di comparto è scaduto il 31 dicembre 2001.

Il nuovo CCNL, della cui entrata in vigore siamo in attesa, potrebbe apportare modifiche al ruolo giuridico ed alle funzioni dell'incaricato di posizione organizzativa.

Si ritiene, pertanto, poco economico in termini di sforzi organizzativi procedere alla formalizzazione di un quadro che potrebbe essere, nei prossimi mesi radicalmente modificato.

Pertanto, come concordato, ai sensi dell'art. 7 comma 1) del CCNL di comparto, tra la delegazione di parte pubblica e le RSU nell'incontro del 6 novembre u.s., per tutto quanto detto, si propone di confermare in sostanza l'attuale quadro delle posizioni organizzative; si propone, altresì, che i relativi incarichi abbiano una durata subordinata alle seguenti condizioni risolutive, l'entrata in vigore del nuovo CCNL di comparto e/o l'avvenuta e congiunta rivisitazione della macrostruttura dell'Ente.

La Direzione Generale, dal canto suo, si impegna a che quest'ultimo processo venga realizzato nel corso del prossimo anno (2003), nel rispetto delle procedure previste dal C.C.N.L.

La tabella "Quadro riassuntivo 1)" evidenzia nella prima colonna la situazione esistente, nella seconda colonna le proposte presentate dai Direttori di Settore, nell'ultima colonna la proposta della Direzione Generale, che, secondo la metodologia del Sistema di Valutazione, valuta le proposte e, tenendo conto di criteri di compatibilità organizzativa, approva il quadro complessivo, sentito il Comitato dei Direttori.

Quest'ultima colonna conferma, in linea generale, l'assetto esistente, ricomprendendo la proposta dei Direttori del comparto tecnico, già presentata alle R.S.U. in occasione della riorganizzazione dell'area;

dà atto, nel Settore Tributi, di una riorganizzazione interna che ha determinato l'eliminazione di una posizione organizzativa da 16 milioni, e la diversa distribuzione di peso fra le rimanenti (1 posizione da 25 milioni, 1 posizione da 16 milioni);

dà atto, nel Settore Attività Finanziarie e Contabili, dell'attribuzione temporanea di mansioni superiori (dirigenziali) ad un incaricato di posizione organizzativa (peso: 25 milioni) e della conseguente non attribuzione della stessa per tutto il tempo di invarianza dell'attuale assetto;

dà, infine atto, della divisione del precedente Servizio Demanio e Patrimonio, in 2 Servizi: il Servizio Demanio, mantenuto nel Settore Impianti – Opere Pubbliche, e l'Osservatorio Casa, passato nella Direzione Segreteria Generale, che pur riducendo con l'introduzione del Global Service, le dimensioni e le funzioni precedentemente attribuite all'Osservatorio

Casa, conferma la posizione organizzativa ad esso correlata, per ora e in attesa della nuova macro struttura.

Si propone, pertanto alla Giunta Comunale di approvare il quadro delle posizioni organizzative quale risulta più chiaramente nella tabella "Quadro riassuntivo 2"; l'approvazione, infatti, da parte dell'organo di governo, degli indirizzi elaborati dalla Direzione Generale è atto formale che consente a quest'ultima di procedere agli adempimenti successivi e a ciascun Direttore di provvedere all'assegnazione del relativo incarico, nell'ambito del Settore di propria competenza.

Si dà, infine atto che il quadro delle posizioni organizzative, confermando l'assetto precedente e anzi prevedendo una riduzione delle posizioni di 2 unità, è adeguato, sotto l'aspetto contabile finanziario, alla quota di fondo destinata al finanziamento delle posizioni organizzative.

Sesto San Giovanni, li 14 novembre 2002

**Il Direttore Generale
Dottor Marco Bertoli**

QUADRO RIASSUNTIVO 1

DIREZIONI	SITUAZIONE PRECEDENTE		PROPOSTE SETTORI 2002		PROPOSTA DIREZ. GEN.	
	25	16	25	16	25	16
Direzione Generale	1		1		1	
Uff. Legale e Alta Consulenza			1			
Uffici di Staff del Sindaco e G.C.						
Statistiche e Studi						
Servizi Affari Istituzionali	1	2	1	3	1	2
Segreteria Generale	1	1	2	1	2	1
Programm. E Gest. Personale	1	1	1	1	1	1
Accoglienza e Logistica						
Polizia Municipale	1		1		1	
Attività Finanziarie e Contabili	2	2	2	2	2	2
Tributi		3	1	1	1	1
Sistemi Informativi						
Educazione	1	1	2		1	1
Cultura	1	2	2	1	1	2
Strutture e interv. alla Persona	1		1		1	
Progetti e Attività Sociali		1		1		1
Ambiente	1	1	//	//	//	//
Edilizia Pubblica – Demanio	1 + 1*	1*	//		//	

Urbanistica	2	1	1	1	1	1
Coord. Tecn. Unit. Busato	//	//		1		1
Infrastrutture a rete	//	//	1*			1
Coord. Tecn. Unit. Novaresi	//	//		1		1
Impianti – OO.PP.	//	//	1		1	
TOTALE	14 +1*	15 + 1*	17 + 1*	13	14	15
	29 + 2*		30 + 1*		29	

QUADRO RIASSUNTIVO 2

DIREZIONI	QUADRO POS. ORG. – 2003 -	
	25	16
Direzione Generale	1	
Uff. Legale e Alta Consulenza		
Uffici di Staff del Sindaco e G.C.		
Statistiche e Studi		
Servizi Affari Istituzionali	1	2
Segreteria Generale	2	1
Programm. E Gest. Personale	1	1
Accoglienza e Logistica		
Polizia Municipale	1	
Attività Finanziarie e Contabili	1 + 1*	2
Tributi	1	1
Sistemi Informativi		
Educazione	1	1
Cultura	1	2
Strutture e interv. alla Persona	1	
Progetti e Attività Sociali		1
Coord. Tec. Unitario Busato		1
Coord. Tecn. Unitario Novaresi		1
Infrastrutture a rete		1*
Urbanistica	1	1
Impianti Opere Pubbliche	1	
TOTALE	13+ 1*	14 + 1*
	27 + 2*	

* Posizioni organizzative istituite e non assegnate

