

Progetto Performance PA

PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA

ASSE E – Capacità Istituzionale

**Ambito B, Linea 1 - Modelli e strumenti per la
razionalizzazione delle risorse finanziarie**

Comune di Villaricca (NA)

Fase A: Analisi e rappresentazione dell'assetto organizzativo attuale e linee guida per il suo sviluppo

Fase B: Studio per la definizione del nuovo assetto organizzativo

Report delle attività

24 Maggio 2013

Indice

Introduzione

Parte I - Rappresentazione dell'assetto attuale dell'Amministrazione

1. Organigramma e descrizione dell'organico pag. 6
2. Descrizione delle unità organizzative pag. 10

Parte II – Ipotesi di sviluppo del macro-assetto futuro dell'Amministrazione

1. Fattori di spinta al cambiamento pag. 30
2. Proposta di sviluppo del macro-assetto organizzativo pag. 33

Introduzione

Il presente *Report* contiene i risultati integrati della Fase A e della Fase B del progetto di analisi e di riorganizzazione del Comune di Villaricca (NA).

La finalità generale del progetto è l'analisi organica delle informazioni utili a supportare lo sviluppo dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione e a determinare il contenimento dei costi della struttura organizzativa. Ciò allo scopo di innalzare i livelli di efficienza dell'azione amministrativa e di qualità dei processi decisionali di supporto alle politiche dell'Ente.

I risultati attesi nel corso della Fase A del progetto sono stati:

1. la rilevazione, l'analisi e la rappresentazione della macrostruttura organizzativa attuale dell'Amministrazione;
2. la descrizione dei fattori di criticità e delle potenzialità di sviluppo del modello organizzativo in essere;
3. la rappresentazione dell'ipotesi di sviluppo della macrostruttura organizzativa alla luce delle esigenze emerse dall'analisi.

I risultati attesi nel corso della Fase B del progetto sono stati:

1. la rilevazione, l'analisi e la rappresentazione delle informazioni utili ad orientare la definizione del nuovo assetto strutturale dell'Ente;
2. la rappresentazione sistemica dei dati rilevanti per la riprogettazione attraverso un nuovo modello macro-organizzativo;
3. la rappresentazione dell'ipotesi di sviluppo dei Settori in cui si articola il nuovo assetto organizzativo.

Con riferimento agli obiettivi indicati, sono state condotte le seguenti attività:

1. incontri con il Sindaco e con il Segretario Comunale;
2. interviste sul campo con i responsabili dei Settori;
3. predisposizione e condivisione del documento di analisi relativo alla struttura attuale;
4. predisposizione e condivisione dell'ipotesi di sviluppo del macro-assetto organizzativo;
5. Verifica, integrazione e validazione delle schede di analisi dei settori;
6. Discussione dei criteri proposti per la riprogettazione del livello macro-strutturale dell'Amministrazione;
7. Discussione e validazione delle analisi proposte nella Parte II del presente Report a supporto della riorganizzazione interna dei Settori già esistenti e di quelli di nuova costituzione;
8. Analisi e confronto con il Sindaco, il Segretario comunale, e i Responsabili dei Settori per la definizione dei modelli di organizzazione interna del lavoro.

Nella **Parte I** del presente rapporto si fornisce la rappresentazione dell'articolazione organizzativa attuale del Comune di Villaricca (Na) attraverso:

- l'organigramma e la descrizione dell'organico;
- la descrizione delle famiglie di attività svolte dalle unità organizzative.

Nella **Parte II** si illustrano le esigenze di cambiamento rilevate e si descrive un'ipotesi di sviluppo dell'assetto organizzativo dell'Ente, con l'indicazione delle nuove unità organizzative (Settori), delle variazioni di funzioni interne alle unità già esistenti e degli aggregati di competenze organizzative che si ritiene debbano dar vita ai nuovi livelli intermedi di coordinamento e controllo (Servizi e Uffici) in cui si articolerà il nuovo modello organizzativo del Comune di Villaricca.

Parte I

Rappresentazione dell'assetto attuale dell'Amministrazione

1. Organigramma e descrizione dell'organico

Il Comune di Villaricca (Na), nel quale risiedono 30.628 abitanti, ha un organico effettivo di **94 unità** suddiviso nelle seguenti categorie:

- 6 Responsabili di Settore (Funzionari);
- 3 Istruttori direttivi (D6);
- 3 Istruttori direttivi amministrativi (D1);
- 2 Assistenti sociali (D1 e D6)
- 22 Istruttori e vigili (C5);
- 1 Istruttore (C3)
- 1 Istruttore (C2);
- 10 Istruttori (C1);
- 5 Esecutori amministrativi/tecnici (B7);
- 10 Esecutori amministrativi/tecnici (B6);
- 1 Esecutori amministrativi/tecnici (B3)
- 4 Esecutori amministrativi/tecnici (B1);
- 20 Operatori amministrativi/tecnici/scolastici (A5);
- 6 Operatori amministrativi/tecnici/scolastici (A2).

Nell'Amministrazione prestano servizio anche **7 LSU** trattenuti in servizio (3 B1, 3 C1 e 1 A1).¹

La rappresentazione della macro struttura organizzativa attuale del Comune di Villaricca (Na), così come definito dalla Delibera di Giunta n.113 del 12.10.2001, *Regolamento per l'ordinamento degli Uffici e dei Servizi, della nuova dotazione organica e del Regolamento dei concorsi*, e dalla Delibera di Giunta n. 102 del 29/09/2010, *Modifica del regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi. Rideterminazione della dotazione organica*, è riportata nella Tavola 1.

¹ La Delibera di Giunta n. 102 del 29/09/2010, Modifica del regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi. Rideterminazione della dotazione organica, assegna all'intera Amministrazione una dotazione organica di 154 unità.

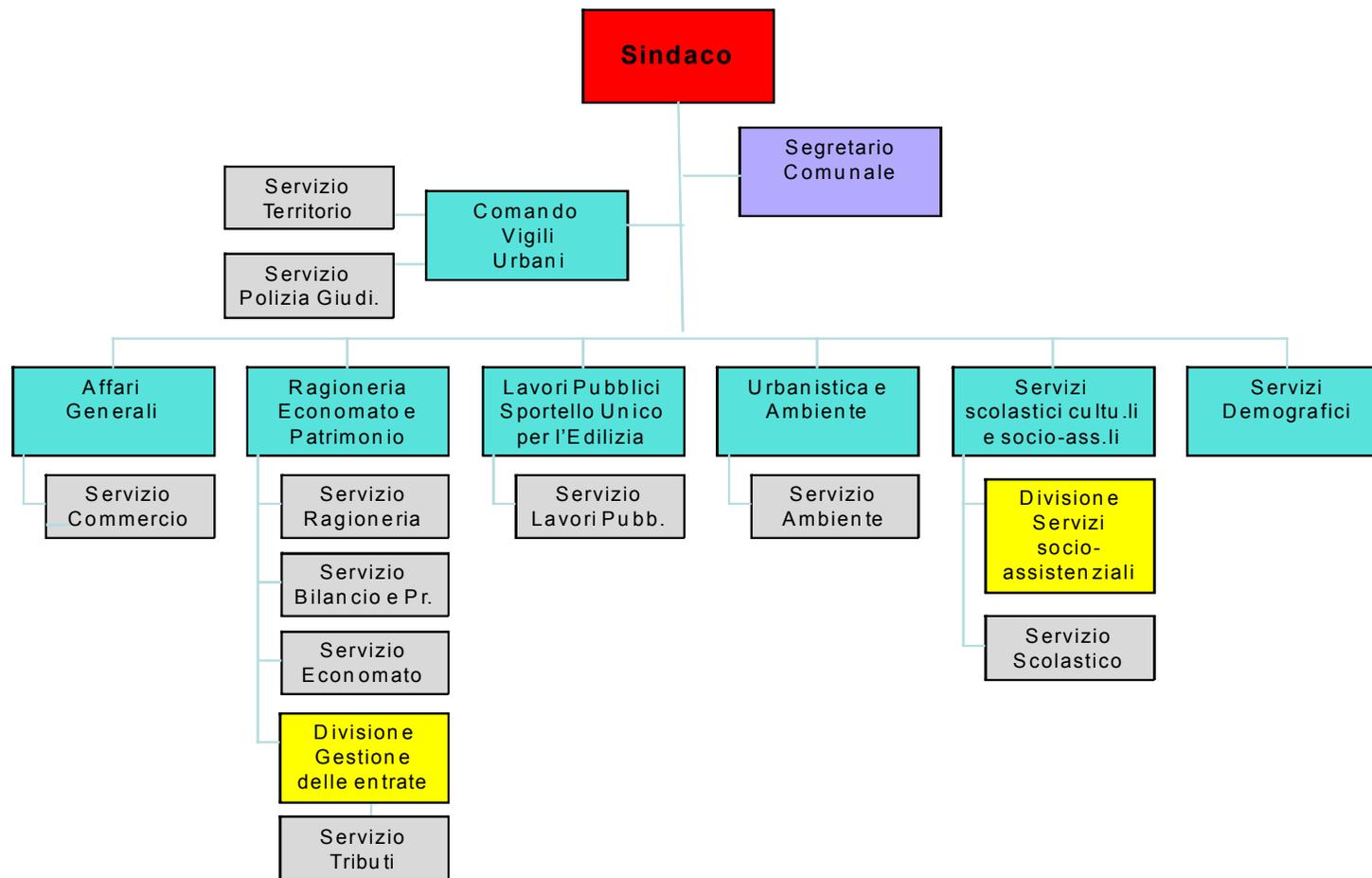
L'assetto organizzativo del Comune di Villaricca (Na) si caratterizza per la presenza dei seguenti 6 Settori:

- I. Affari generali e del Personale;
- II. Ragioneria, Economato e Patrimonio
- III. Lavori pubblici, Sportello unico per l'edilizia;
- IV. Urbanistica e Ambiente;
- V. Servizi scolastici, culturali e socio-assistenziali;
- VI. Servizi demografici.

Nell'assetto complessivo dell'Amministrazione sono presenti, inoltre, il Comando dei Vigili Urbani e 2 Divisioni, Gestione delle entrate e Servizi socio-assistenziali.

Le divisioni sono definite dalla Delibera di giunta n.102/2010 come "*strutture intermedie di particolare complessità, inserite all'interno dei Settori, ma dipendenti funzionalmente dal Sindaco, alla cui direzione è preposto un funzionario di cat. D in possesso di titolo di studio della laurea*".

Tavola 1. Organigramma del Comune di Villaricca ex Delibera di Giunta n. 102 del 29/09/2010



La struttura organizzativa dell'Amministrazione è caratterizzata da un basso numero di livelli gerarchici e dall'assenza di dirigenti.

Alcune attività specialistiche e di supporto alla gestione sono realizzate con la collaborazione di soggetti esterni. Si tratta, in particolare delle attività di:

- Manutenzione dei sistemi informativi;
- Lavori di manutenzione delle infrastrutture fisiche;
- Affissione cartellonistica;
- Informatizzazione degli archivi storici cartacei attraverso archiviazione ottica.

Le attività amministrative vengono svolte nelle seguenti sedi comunali:

- Palazzo Baronale;
- Palazzo del Municipio;
- Palazzo Pirozzi;
- Sede Amministrativa di Villaricca 2;

Il Comune possiede i seguenti beni patrimoniali:

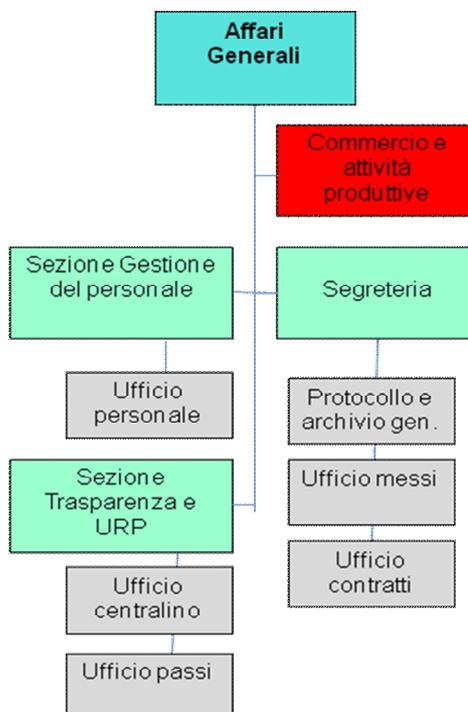
- 2 parchi pubblici
- 1 villa comunale;
- 1 caserma (in comodato d'uso al Ministero della Difesa);
- 1 area fiera;
- 1 palazzetto dello sport polivalente;
- 1 area cimiteriale.

Sul territorio comunale operano 15 scuole statali e 16 scuole private.

2. Descrizione delle unità organizzative

Nel seguito si riporta la descrizione delle unità organizzative che compongono la struttura del Comune di Villaricca (Settori). In particolare, per ogni Settore si fornisce la rappresentazione dell'assetto organizzativo definito dalla Delibera di Giunta n.102/2010 e l'organico assegnato; nella scheda di analisi dei Settori, si provvede, inoltre, a rappresentare l'organico effettivo e le tipologie di attività effettivamente svolte raggruppate secondo criteri di omogeneità dei processi di lavoro o, ove sussistono, sulla base dei modelli di organizzazione adottati operativamente dai Responsabili.

Settore I - Affari generali e del personale



Descrizione dell'unità

Il Settore I - Affari generali e del personale svolge tutte le funzioni istituzionali di supporto alle attività degli organi di governo del Comune. Al Settore è assegnata, inoltre la gestione amministrativa del personale, la supervisione delle gare in collaborazione con il Segretario Comunale e la comunicazione istituzionale.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 26 unità. L'organico effettivo del Settore è di 18 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è il Dr. Fortunato Caso, Vice-Segretario Comunale, laureato in Giurisprudenza, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le seguenti 6 tipologie di macro-processi di lavoro:

1. Segreteria generale dell'Amministrazione;
2. Protocollo in entrata e in uscita;
3. Comunicazione istituzionale;
4. Gestione dei contratti e delle gare;
5. Gestione giuridico-economica del personale;
6. Gestione del contenzioso.

A. Segreteria generale dell'Amministrazione

- tenuta degli atti del Consiglio;
- tenuta degli atti di Giunta;
- tenuta degli atti del Sindaco
- supporto ai lavori del Consiglio Comunale, attraverso la registrazione dei lavori e la stesura del verbale delle adunanze;
- raccolta, archiviazione e trasmissione di Delibere e Determine;
- gestione dell'Albo Pretorio Informatico
- gestione del Registro delle ordinanze sindacali;
- notifiche attraverso i Messi comunali;
- gestione del cerimoniale.

B. Protocollo in entrata e in uscita

C. Comunicazione istituzionale

- Gestione delle relazioni con il pubblico;
- Gestione del sito istituzionale;
- Gestione del centralino.

D. Gestione dei contratti e delle gare:

- Raccolta documentazione;
- Elaborazione dei dispositivi contrattuali;
- Comunicazione con l'Agenzia delle Entrate e con l'Ufficio del Registro;
- Liquidazione compensi.

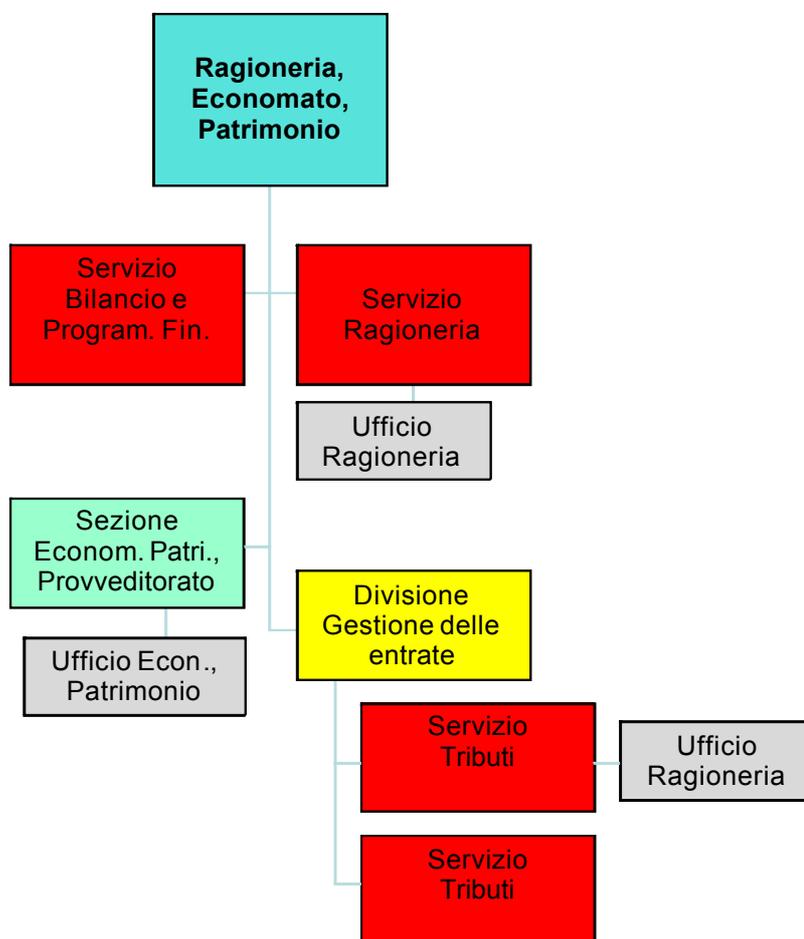
E. Gestione giuridico-economica del personale

- Tenuta dei fascicoli del personale;
- Rapporti con enti fiscali, previdenziali e assistenziali;
- Caricamento dei dati delle presenze;
- Verifica delle presenze;
- Gestione delle assenze per malattia;
- Comunicazioni con l'ASL per gestione permessi per malattia;
- Elaborazione dei cedolini;
- Predisposizione dei mandati di pagamento degli stipendi;
- Liquidazione degli stipendi;
- Raccolta dei fascicoli di valutazione del personale.

F. Gestione del contenzioso

- Contenzioso civile e del lavoro;
- Contenzioso amministrativo.

Settore II – Ragioneria, Economato e Patrimonio



Descrizione dell'unità

Il Settore II - Ragioneria, Economato e Patrimonio svolge tutte le funzioni istituzionali relative alla programmazione e alla gestione dei flussi di risorse economico-finanziarie dell'Amministrazione.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 19 unità. L'organico effettivo del Settore è di 13 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è la Dott.ssa Maria Topo, Ragioniere Capo, laureata in Economia e Commercio, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le 8 tipologie di macro-processi di lavoro descritti nel seguito.

1. Supporto ai processi decisionali della Giunta

- Trasmissione alla Corte dei Conti degli atti di Giunta e Consiglio;
- Proiezione delle spese ai fini del rispetto del Patto di stabilità.

2. Liquidazione mandati di pagamento

3. Coordinamento del Piano Esecutivo di gestione (PEG)

4. Gestione delle entrate

- Gestione dei trasferimenti erariali;
- Gestione degli affitti delle case popolari, dei terreni e delle altre aree comunali.

5. Gestione dei tributi (ICI, IMU, TARSU, TOSAP, Oneri per pubblicità, Oneri per pubbliche affissioni, Imposte su servizi idrici, Sanzioni amministrative)

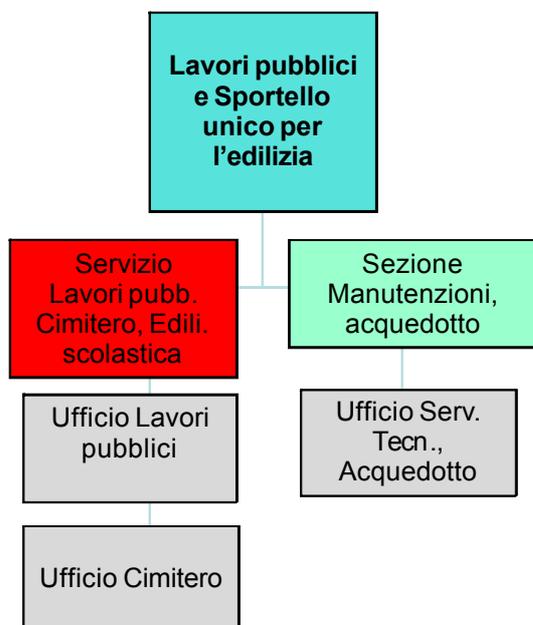
- Elaborazione delle anagrafiche dei contribuenti;
- Elaborazione delle liste di carico ordinario e coattivo;
- Elaborazione degli avvisi di accertamento;
- Emissione dei ruoli;
- Indagini tecnico-finanziarie finalizzate al rilascio dell'attestazione ISEI;
- Adozioni di provvedimenti di sospensione del carico;
- Elaborazione del Piano di dilazione;
- Bollettazione.

6. Servizi di ragioneria e contabilità

7. Elaborazione del Bilancio preventivo e del Bilancio consuntivo

8. Elaborazione delle dichiarazioni IVA e IRAP

Settore III – Lavori pubblici e Sportello Unico per l'edilizia



Descrizione dell'unità

Il Settore III – Lavori pubblici, Sportello unico per l'edilizia svolge tutte le funzioni istituzionali relative alla programmazione e gestione dei lavori pubblici. I lavori possono riguardare i plessi scolastici, la rete stradale, la rete fognaria, la rete idrica, la sede del cimitero comunale, gli immobili comunali e i parchi pubblici.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 18 unità. L'organico effettivo del Settore è di 12 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è l'Ing. Francesco Cicala, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le 3 tipologie di macro-processi di lavoro descritti nel seguito.

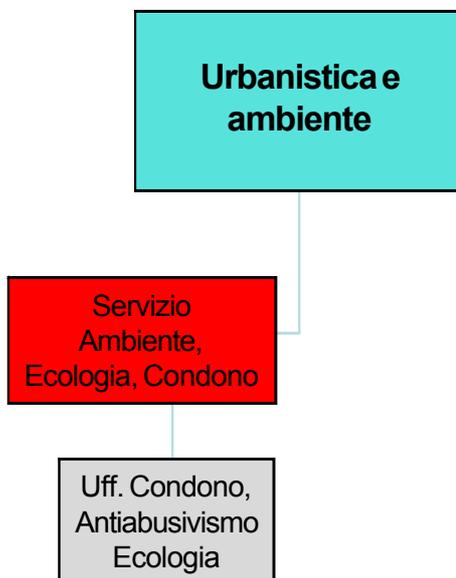
1. Gestione dei lavori pubblici

- Programmazione dei lavori ordinari e straordinari;
- Progettazione esecutiva;
- Realizzazione delle gare per l'affidamento esterno di servizi;
- Elaborazione del provvedimento di esproprio e liquidazione spese;
- Esecuzione diretta dei lavori;
- Controlli, ispezioni e collaudi;
- Stati di avanzamento dei lavori;
- Liquidazione delle spese;
- Definizione delle varianti di progetto;
- Monitoraggio dei progetti cofinanziati;
- Comunicazioni e *reporting* verso Regione e altri enti.

2. Gestione dei servizi cimiteriali

3. Gestione del servizio idrico integrato

Settore IV – Urbanistica e Ambiente



Descrizione dell'unità

Il Settore IV – Urbanistica e Ambiente svolge tutte le funzioni istituzionali relative alla programmazione del territorio e alla valorizzazione del patrimonio naturale del Comune.

Al Settore è affidata, inoltre, la responsabilità delle attività di ispezione e controllo di contrasto all'abusivismo edilizio e quella della gestione del Ciclo integrato dei rifiuti.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 15 unità. L'organico effettivo del Settore è di 13 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore *ad interim* è l'Ing. Francesco Cicala, Categoria D.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le 3 tipologie di macro-processi di lavoro descritti nel seguito.

1. Gestione delle gare per l'affidamento di servizi (Spazzamento, pulizia, smaltimento frazione umida, smaltimento indifferenziato, raccolta differenziata)

2. Contrasto all'abusivismo

- Sopralluoghi;
- Istruttoria;
- Adozione dell'atto di ordinanza;
- Provvedimento di demolizione e abbattimento di opere.

3. Gestione degli impianti fotovoltaici

4. Gestione dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)

Settore V – Servizi socio-assistenziali, scolastici e culturali



Descrizione dell'unità

Il Settore V – Servizi scolastici, culturali e socio-assistenziali svolge tutte le funzioni istituzionali relative all'attuazione delle politiche sociali e all'organizzazione dei servizi di assistenza ai cittadini e alle famiglie residenti nel territorio comunale.

Al Settore è affidata inoltre l'attuazione dei servizi scolastici e dei programmi di promozione della cultura e dello sport.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 18 unità. L'organico effettivo del Settore è di 11 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è la Dott.ssa Maria Teresa Tommasiello, laureata in Sociologia e in Giurisprudenza, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le seguenti 6 tipologie di macro-processi di lavoro:

1. Servizi alla Persona;
2. Servizi scolastici;
3. Servizi culturali;
4. Gestione della Biblioteca comunale;
5. Gestione del punto Informagiovani;
6. Servizi di assistenza sociale.

A. Servizi alla Persona

- Acquisto materiali speciali
- Autorizzazioni strutture di assistenza
- Assegno al nucleo e maternità
- Trasporti funerari
- Tariffe agevolate anziani e studenti
- ADI anziani e disabili
- Gestione dei rapporti con il Centro Sociale Anziani, i Centri di Riabilitazione e con il Centro Socio-Educativo;
- Trasporto Disabili;
- Contrasto alla Povertà;
- Ricovero minori in strutture residenziali
- Figli illegittimi;
- Gestione degli adempimenti della Legge 431 art.11
- Organizzazione dei soggiorni climatici;
- Sportello SGATE- Sistema di Gestione delle Agevolazioni sulle Tariffe Energetiche;
- Ricoveri in strutture residenziali
- Progetto Cernobyl
- Autorizzazioni palestre e strutture sportive
- Reddito di cittadinanza
- Immigrati
- Pari opportunità
- Servizi di Educazione Professionale
- Rapporti con le famiglie e con i dirigenti scolastici
- Visite domiciliari
- Rapporti con i Caf, l'INPS, Comitato di gestione, Cooperative sociali, Ufficio SUAP, UTC.

B. Servizi scolastici ed educativi

- Trasporti
- Refezione
- Gestione dei buoni libro
- Erogazione delle borse di studio
- Fornitura beni e servizi alle scuole (arredi, utenze, servizi di pulizia, registri e stampati)
- Rilascio nulla osta alle scuole paritarie richiedenti l'istituzione di sezioni primavera;
- Vigilanza scolastica;
- Gestione di convenzioni con le Università per tirocini formativi;
- Tutoraggio per il Servizio Civile.

C. Servizi culturali

- Organizzazione spettacoli promossi dall'Ente
- Manifestazioni organizzate da altri soggetti esterni all'Ente
- Luminarie;
- Finanziamenti ad associazioni culturali;
- Gestione del Premio Villaricca – Sergio Bruni, la canzone napoletana nelle scuole;
- Autorizzazione all'utilizzo dell'Impianto polivalente di Via Napoli;
- Autorizzazione all'utilizzo della Sala Teatro "Clelia D'Altrui" del 2 Circolo Didattico.

D. Gestione della Biblioteca Comunale

- Catalogazione libri on-line
- Contatti con altre biblioteche
- Prestito librario
- Acquisto libri e giornali – abbonamenti.
- Emeroteca
- Rendicontazione annuale contributo regionale
- Acquisto materiale di consumo a mezzo procedura di gara

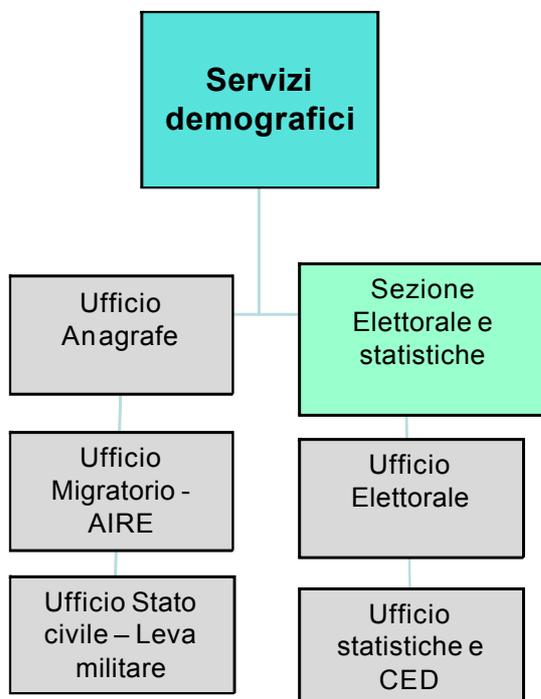
E. Gestione del punto Informa-giovani

- Gestione dell'Internet-point
- Acquisto materiali a mezzo procedura di gara
- Rendicontazione alla Regione Campania contributi informa giovani
- Collaborazione con il Forum dei Giovani

F. Servizi di assistenza sociale

- ascolto e sostegno nuclei familiari multi-problematici;
- assistenza agli incontri protetti tra minori e figure genitoriali;
- separazioni;
- visite domiciliari tendenti ad accertare situazioni socio-ambientali e/o stati di bisogno finalizzate all'emanazione di provvedimenti da parte dell' A.G. o all'erogazioni di servizi e/o contributi
- rapporti con professionalità socio-sanitarie;
- adozioni
- affido;
- collocazione di minori in strutture su disposizione dell'A.G.
- TSO

Settore VI – Servizi demografici



Descrizione dell'unità

Il Settore VI – Servizi demografici svolge tutte le funzioni istituzionali relative alla gestione dei dati relativi alla popolazione comunale, alla tenuta dei registri anagrafici ed elettorali e al rilascio delle relative certificazioni.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 17 unità. L'organico effettivo del Settore è di 11 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è il Dr. Leopoldo Di Vivo, laureato in Biologia, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le seguenti 5 tipologie di macro-processi di lavoro:

A. Gestione dei servizi elettorali

- Tenuta dello schedario degli aventi diritto al voto;
- Revisioni semestrali e straordinarie dello schedario;
- Tenuta dell'Albo dei Giudici popolari.

B. Gestione dello stato civile

- Atti di nascita;
- Atti di morte;
- Certificati di matrimonio;
- Certificati di cittadinanza;
- Certificati di leva;
- Tenuta degli archivi cartacei.

C. Gestione dei servizi anagrafici

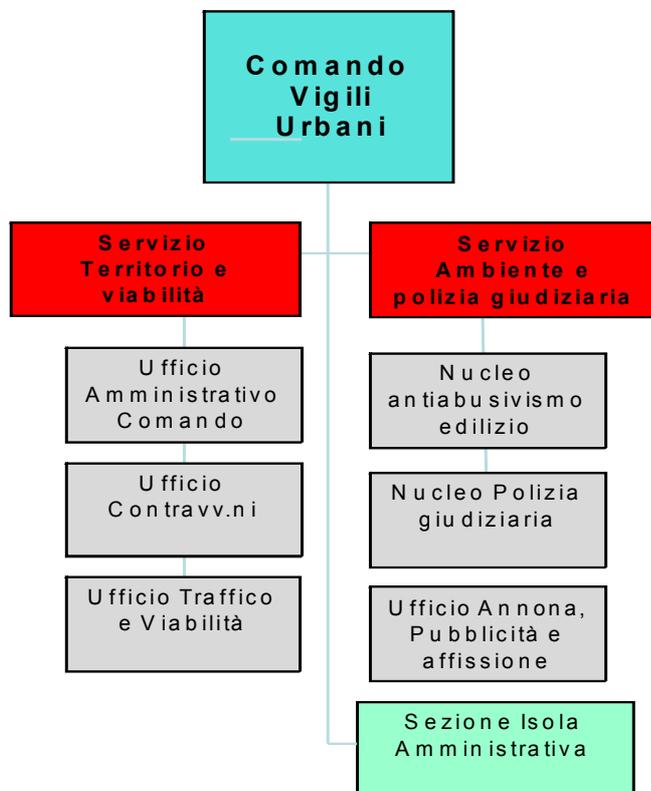
- Rilascio certificati di residenza;
- Aggiornamento della platea scolastica;
- Aggiornamento dei dati relativi ai contribuenti;
- Gestione dati per il censimento ISTAT.

D. Gestione dello Sportello dei servizi demografici

E. Gestione e manutenzione sistemi informativi dell'Ente

- Aggiornamento sito istituzionale;
- Sviluppo e manutenzione della rete informatica;
- *Disaster Recovery*;
- Comunicazioni con il Centro Nazionale per i servizi demografici.

Settore - Comando dei vigili urbani



Descrizione dell'unità

Il Settore Comando dei vigili urbani svolge tutte le funzioni istituzionali relative alla promozione e alla gestione della sicurezza urbana.

Al Settore è assegnata una dotazione organica di 41 unità. L'organico effettivo del Settore è di 16 unità.

Responsabile

Il Responsabile del Settore è il Dr. Luigi Verde, laureato in Scienze Politiche, Categoria D.

Il Responsabile del Settore è titolare di posizione organizzativa e responsabile di una sezione del Piano Esecutivo di Gestione del Comune.

Principali compiti e responsabilità

Il Settore svolge e coordina, secondo gli indirizzi del Sindaco e in collaborazione con il Segretario Comunale, le seguenti 5 tipologie di macro-processi di lavoro:

1. Polizia giudiziaria
2. Polizia amministrativa
3. Viabilità
4. Ufficio antiabusivismo
5. Gestione amministrativa del Comando

A. Polizia giudiziaria

B. Polizia amministrativa

- Accertamenti anagrafici
- Commercio e ambiente
- Territorio

C. Viabilità e sicurezza urbana

- Verifica sosta vietata
- Gestione del traffico
- Servizi presso le strutture scolastiche;
- Gestione e manutenzione della segnaletica orizzontale e verticale;
- Gestione e manutenzione dei dispositivi del traffico
- Prevenzione ed educazione stradale
- Infortunistica
- Gestione dei dispositivi di videosorveglianza
- Progettazione e Gestione del servizio di navetta locale
- Vigilanza nelle ville e nelle strutture comunali.

D. Ufficio antiabusivismo

- Sportello antiusura
- Sopralluoghi
- Rapporti con altri Settori dell'Amministrazione e con altre Forze dell'ordine

E. Gestione amministrativa del Comando

- Gestione dei verbali e delle contravvenzioni
- Emissione dei ruoli per sanzioni amministrative;
- Emissione bollettini per i pagamenti delle sanzioni amministrative;
- Ufficio segreteria;
- Rapporti con Asl e Carabinieri;
- Gestione gare.

Parte II

Ipotesi di sviluppo e rappresentazione del macro-assetto futuro del'Amministrazione

1. Fattori di spinta al cambiamento

L'analisi organizzativa condotta per la rappresentazione dell'assetto attuale del Comune di Villaricca (Na) ha messo in evidenza l'esigenza di avviare con urgenza un processo di cambiamento organizzativo. In generale, sotto il profilo strutturale, si sono rilevate alcune criticità collegate specificamente all'attuazione del collocamento a riposo previsto per 2013 e alla presenza di forti interdipendenze tra unità organizzative interne ai diversi settori dell'Amministrazione. Tali criticità pongono con urgenza il fabbisogno di ridefinire i criteri di raggruppamento delle attività e i confini delle responsabilità gestionali e di individuare idonee soluzioni strutturali in grado di sanare i fabbisogni di coordinamento incrementando i livelli di qualità dei processi decisionali e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Tali esigenze possono essere soddisfatte attraverso la realizzazione di idonei percorsi di sviluppo dell'assetto organizzativo complessivo e delle competenze professionali, oltre che il potenziamento dei processi di coordinamento (modifica della *macrostruttura organizzativa*).

Altre esigenze di sviluppo sono riconducibili alla razionalizzazione e implementazione dei processi esistenti, alla standardizzazione e formalizzazione delle procedure di lavoro, al rafforzamento del coordinamento tra gli uffici mediante l'utilizzo di tecnologie informatiche e l'introduzione di nuovi strumenti di controllo della qualità dei servizi e delle performance dei processi (*reeengineering e formalizzazione dei processi organizzativi e delle procedure operative*).

Infine, un'ulteriore area di potenziale sviluppo organizzativo è connessa alla migliore strutturazione di alcuni sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, in primo luogo i sistemi di formazione e di aggiornamento, che potrebbero supportare i cambiamenti organizzativi citati e contribuire al livello di efficacia ed efficienza dell'azione organizzativa (*definizione e formalizzazione di sistemi di sviluppo delle risorse umane*).

Nel corso della Fase A del progetto si è provveduto alla raccolta delle informazioni e all'analisi di supporto alla prima tipologia di interventi realizzabili in

un più ampio programma di cambiamento organizzativo: la revisione della macro-struttura del Comune.

Nella Fase B l'ipotesi di sviluppo macro-strutturale è stata analizzata e discussa con i Responsabili dell'Amministrazione.

Il secondo e il terzo ambito di intervento (ridisegno dei processi e progettazione di sistemi di sviluppo delle risorse umane) potrebbero costituire oggetto delle fasi successive del progetto.

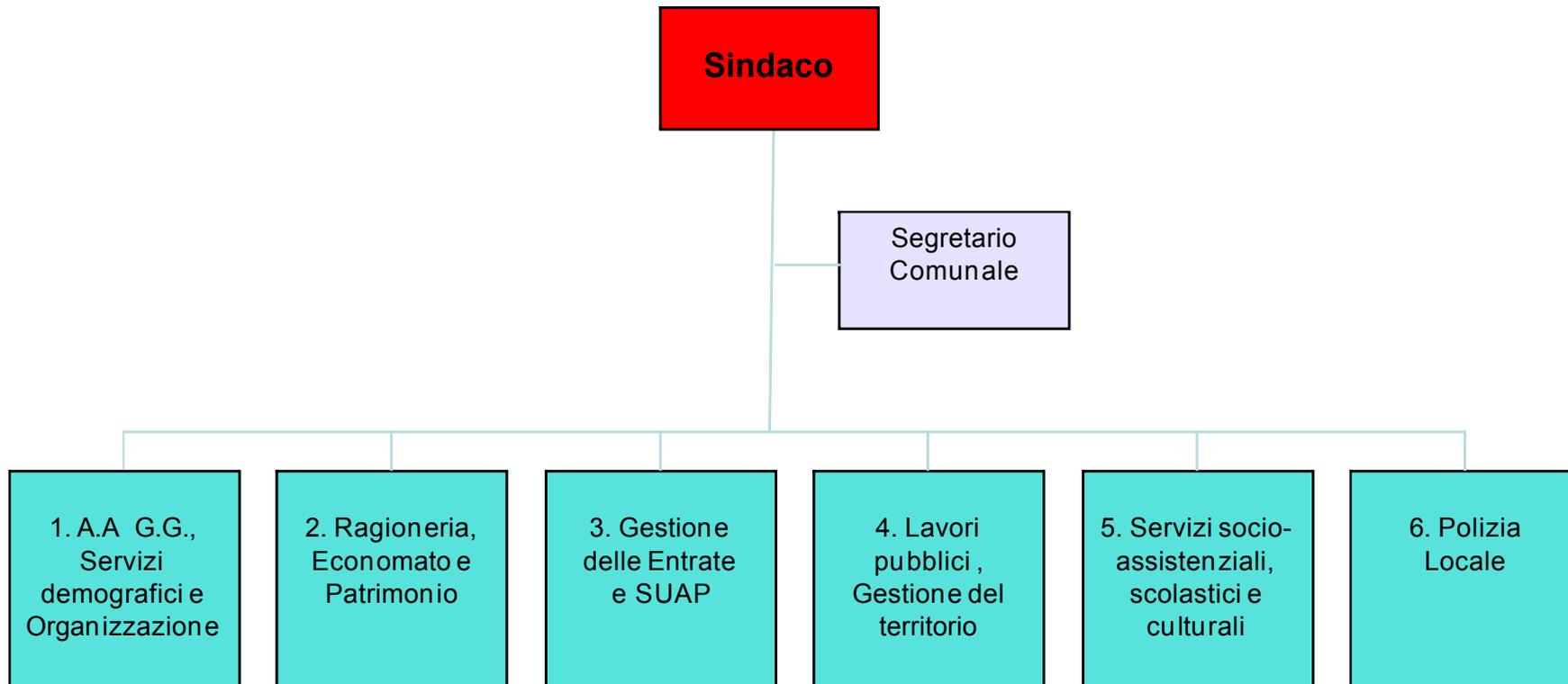
L'ipotesi di sviluppo elaborata sulla base delle indicazioni fornite nel corso delle interviste al Sindaco, al segretario Comunale e ai Responsabili dei Settori in cui si articola l'Amministrazione è descritta in sintesi nel seguito (tavola2) attraverso la descrizione dei prioritari interventi di cambiamento strutturale.

Un'ulteriore e significativa modifica nell'assetto complessivo dell'Ente riguarda la soppressione delle Divisioni le cui competenze organizzative sono assorbite da quelle dei nuovi Settori.

Il nuovo modello di assetto macro-strutturale si caratterizza per:

- la riduzione del numero di unità complesse previste nell'organigramma (da 9 a 6 unità organizzative complesse definiti Settori)
- l'accorpamento in alcuni Settori di funzioni precedentemente assegnate ad una o più unità dell'Amministrazione (l'accorpamento dei Servizi demografici e della gestione delle gare nel Settore Organizzazione, Servizi demografici e Affari generali; l'accorpamento delle funzioni di valorizzazione del territorio e dei lavori pubblici precedentemente scissi in due Settori);
- per la creazione di un nuovo Settore (Settore 3 - Gestione delle Entrate e Sportello Unico delle attività produttive) con l'accorpamento delle funzioni di gestione dello Sportello Unico delle attività produttive precedentemente assegnate al Settore Urbanistica.

Tavola 2. Proposta di revisione dell'Organigramma del Comune di Villaricca



Proposta di sviluppo del macro-assetto organizzativo

Nel seguito sono descritte e rappresentate le soluzioni strutturali ipotizzate per lo sviluppo dei nuovi Settori del Comune.

Settore I – Affari Generali, Servizi demografici e Organizzazione

Il Settore I - Affari Generali, Servizi demografici e Organizzazione si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo funzionale responsabile di tutte le funzioni relative al raccordo tra organi politici e amministrativi, al presidio di alcune funzioni specialistiche di supporto all'azione amministrativa nel suo complesso (servizi demografici e gestione delle gare) e allo sviluppo organizzativo dell'Ente e alla valorizzazione dei suoi dipendenti. Rientrano in quest'ultima famiglia di competenze la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione dei sistemi informativi interni.

Le esigenze di innovazione che sottostanno alla proposta di riorganizzazione del Settore sono riconducibili ai seguenti fattori organizzativi:

- il fabbisogno di strutturare un presidio formale di responsabilità sui temi organizzativi per la progettazione e l'attuazione di sistemi gestionali finalizzati allo sviluppo delle strutture e delle persone (sviluppo di procedure standard, sviluppo e ammodernamento dell'infrastruttura informatica e sviluppo di sistemi integrati e globali di formazione del personale) e al supporto delle funzioni di programmazione controllo (sviluppo dei sistemi di programmazione per obiettivi e di controllo gestionale e strategico);
- il fabbisogno di specializzare e standardizzare alcuni servizi di interesse generale per l'amministrazione come, in particolare, la gestione delle gare; dall'accentramento, dalla specializzazione e dalla standardizzazione di tali attività si attendono benefici in termini di qualità, trasparenza ed efficienza dell'azione amministrativa;

- il fabbisogno di sviluppare in un'ottica integrata alcuni servizi generali, come in particolare i servizi demografici, che sono di supporto all'azione di tutti gli altri Settori dell'Ente e richiedono un radicato orientamento gestionale al soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, ma anche uno spiccato orientamento culturale alla gestione delle relazioni istituzionali tra Amministrazione e cittadini;
- il fabbisogno di programmare in una visione integrata e globale l'informatizzazione dei processi amministrativi.

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

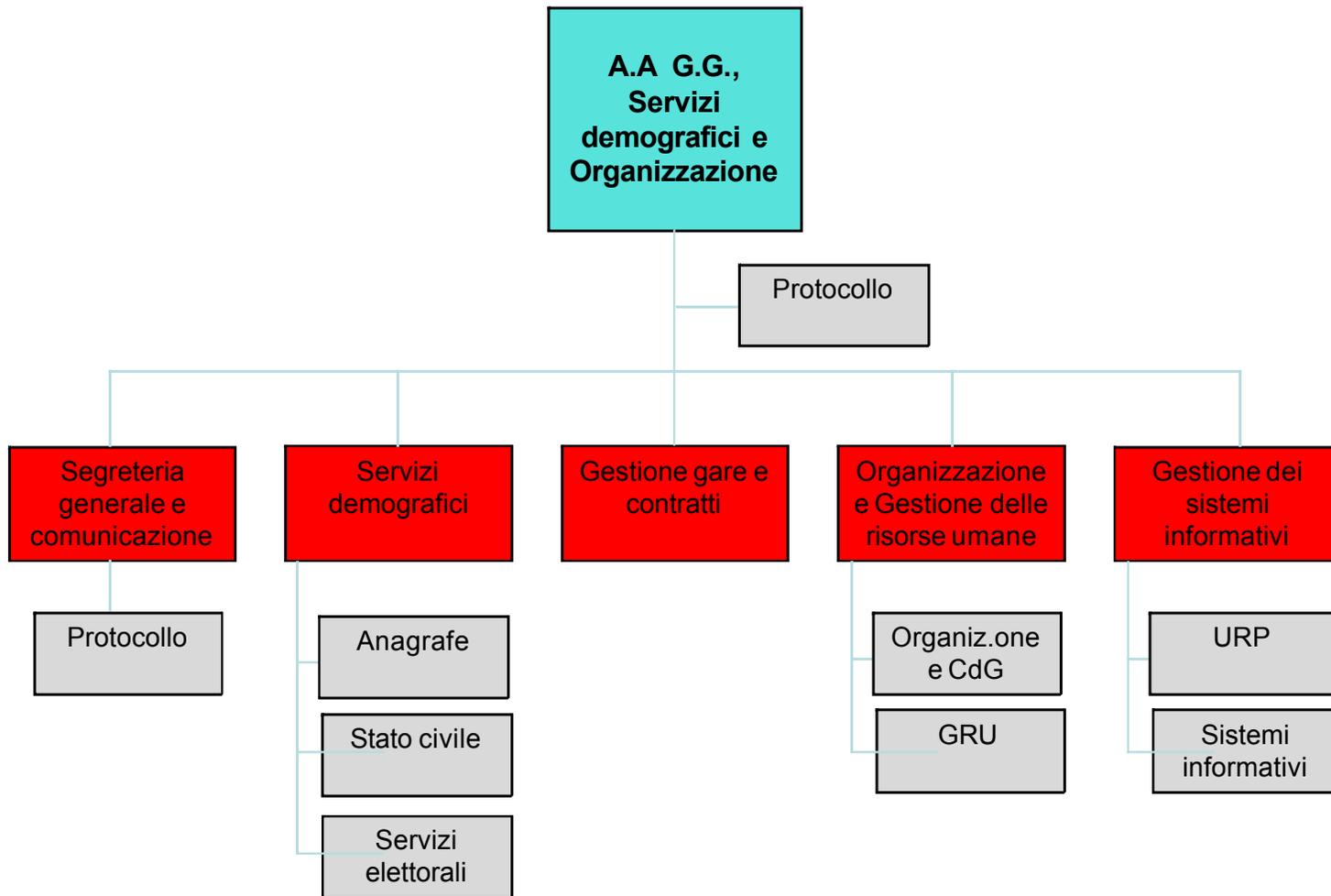


Tavola 3. Proposta di revisione del Settore I

Settore II – Ragioneria, Economato e Patrimonio

Il Settore II - Ragioneria, Economato e Patrimonio si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo funzionale responsabile di tutte le funzioni relative al raccordo dei processi di programmazione economico-finanziaria e di valorizzazione del patrimonio dell'Amministrazione. In particolare il Settore è responsabile del raccordo tra le politiche di bilancio complessive del Comune e le attività gestionali programmate nel Piano esecutivo di Gestione (PEG) e assegnate ai singoli Settori nel rispetto dei vincoli posti dal Patto di stabilità.

Le esigenze di innovazione che sottostanno alla proposta di riorganizzazione del Settore sono riconducibili ai seguenti fattori organizzativi:

- il fabbisogno di una maggiore focalizzazione e di un rafforzamento dei processi di programmazione economico-finanziaria e, in particolare di raccordo tra organi politici e struttura amministrativa;
- il fabbisogno di formalizzare e standardizzare alcune regole procedurali per un più diffuso e consapevole rispetto dei vincoli posti alle politiche di spesa dell'Ente;
- il fabbisogno di innalzare il livelli quantitativi e qualitativi delle attività di controllo contabile e di raccordo con le dinamiche di bilancio;
- il fabbisogno di sviluppare attività non ancora in linea con i livelli previsti dalla normativa come nel caso della redazione e dell'aggiornamento dell'inventario dei beni dell'Amministrazione.

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

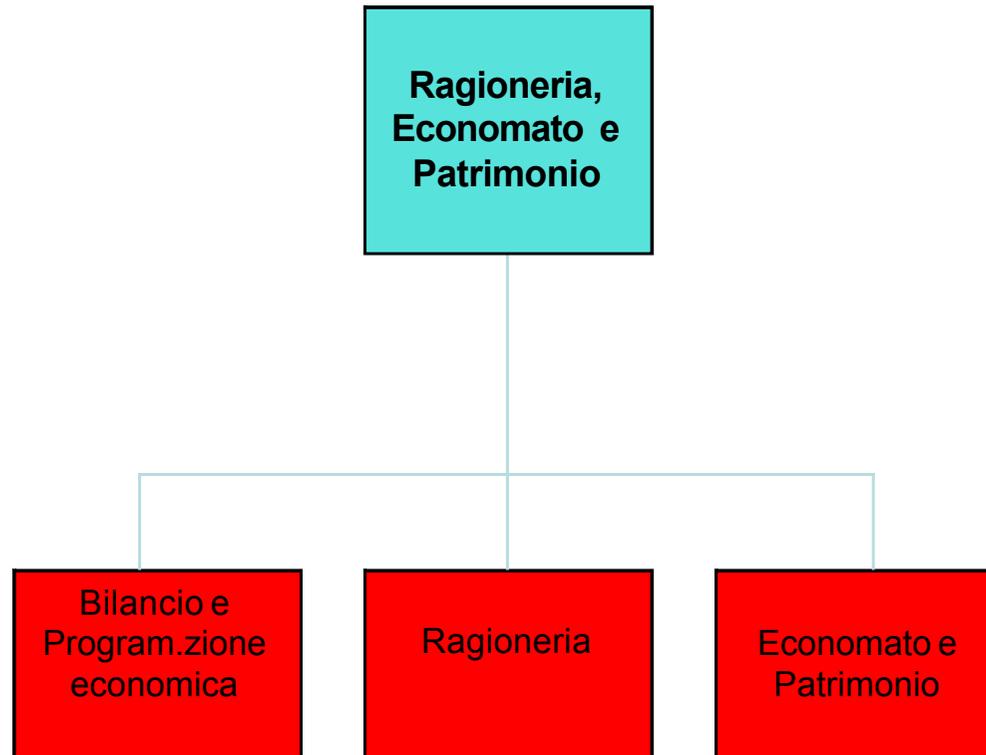


Tavola 4. Proposta di revisione del Settore II

Settore III - Gestione delle Entrate e SUAP

Il Settore III - Gestione delle Entrate e SUAP si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo divisionale responsabile di tutte le funzioni relative alla programmazione e alla gestione delle entrate derivanti da ogni tipo di tributo, imposta, contributo o sanzione a carico di cittadini residenti e imprese operanti sul territorio.

Al Settore è attribuita, inoltre, la responsabilità di gestire in un'ottica integrata i servizi di autorizzazione e di regolamentazione delle attività economiche realizzate sul territorio comunale attraverso lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP).

Le esigenze di innovazione che sottostanno alla proposta di istituzione del nuovo Settore sono riconducibili ai seguenti fattori organizzativi:

- il fabbisogno di rafforzare il livelli di autonomia nella gestione dei processi di programmazione e gestione delle entrate allo scopo di innalzare i livelli di qualità e di efficienza dell'azione amministrativa;
- il fabbisogno di sfruttare le sinergie, le competenze già disponibili e le interdipendenze di specializzazione che possono derivare dalla gestione integrata di tutte le entrate derivanti da tributi, imposte e sanzioni amministrative attualmente gestite in modo frammentato in diversi Settori;
- il fabbisogno di sviluppare e gestire in modo integrato i servizi di supporto alle attività economiche attraverso uno Sportello Unico, garantendo elevati livelli di competenza nella gestione delle relazioni con le imprese;
- il fabbisogno di promuovere lo sviluppo integrato di infrastrutture informatiche e applicativi dedicati alla gestione delle entrate e in raccordo con il Servizio Gestione dei sistemi informativi generali dell'Ente.

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

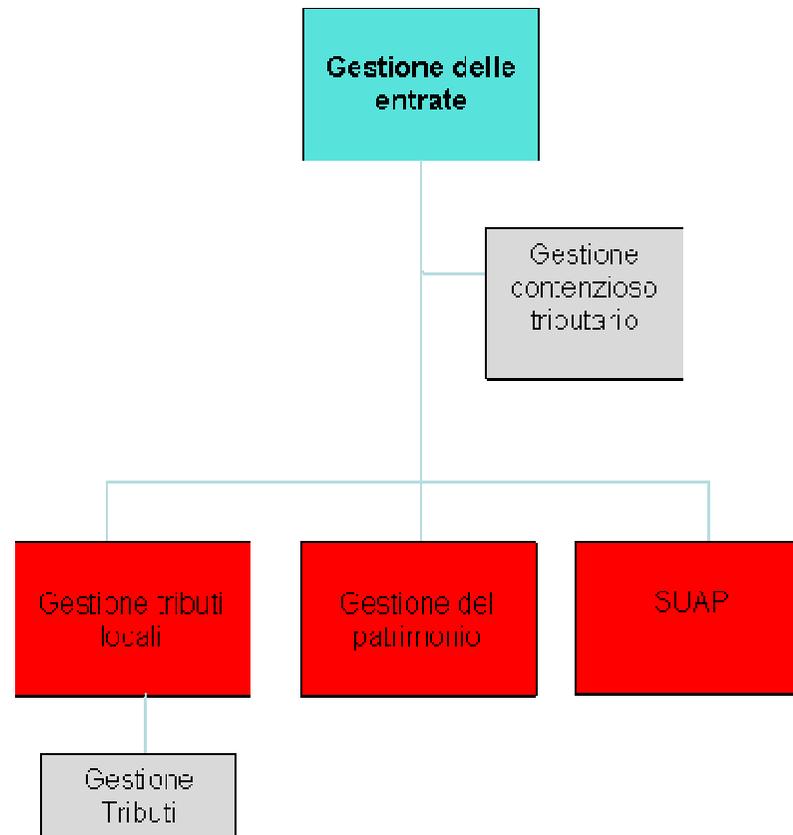


Tavola 5. Proposta di revisione del Settore III

Settore IV - Lavori pubblici, Gestione del territorio

Il Settore IV - Lavori pubblici e Gestione del territorio si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo divisionale responsabile di tutte le funzioni relative alla programmazione degli interventi di tutela e valorizzazione del territorio e alla programmazione e gestione degli investimenti in opere e lavori pubblici.

Al Settore è attribuita, infine, la responsabilità della gestione, in collaborazione con la Polizia locale, degli interventi di contrasto all'abusivismo edilizio.

Le esigenze di innovazione che sottostanno alla proposta di istituzione del nuovo Settore sono riconducibili ai seguenti fattori organizzativi:

- fabbisogno di rafforzare una visione integrata degli interventi di valorizzazione e tutela del territorio e di sviluppo delle infrastrutture materiali del Comune;
- necessità di elaborare una visione tecnico-strategica della gestione integrata dei servizi a rete e di sviluppare le necessarie competenze professionali;
- fabbisogno di rafforzare e sviluppare le competenze di tipo amministrativo per la gestione dei lavori e degli interventi sul territorio;
- fabbisogno di incrementare i livelli quantitativi e qualitativi del raccordo e della comunicazione con i soggetti istituzionali che intervengono nella programmazione e nel finanziamento dei progetti di investimento e negli interventi di valorizzazione del territorio;
- fabbisogno di sviluppare le competenze per la gestione per progetti.

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

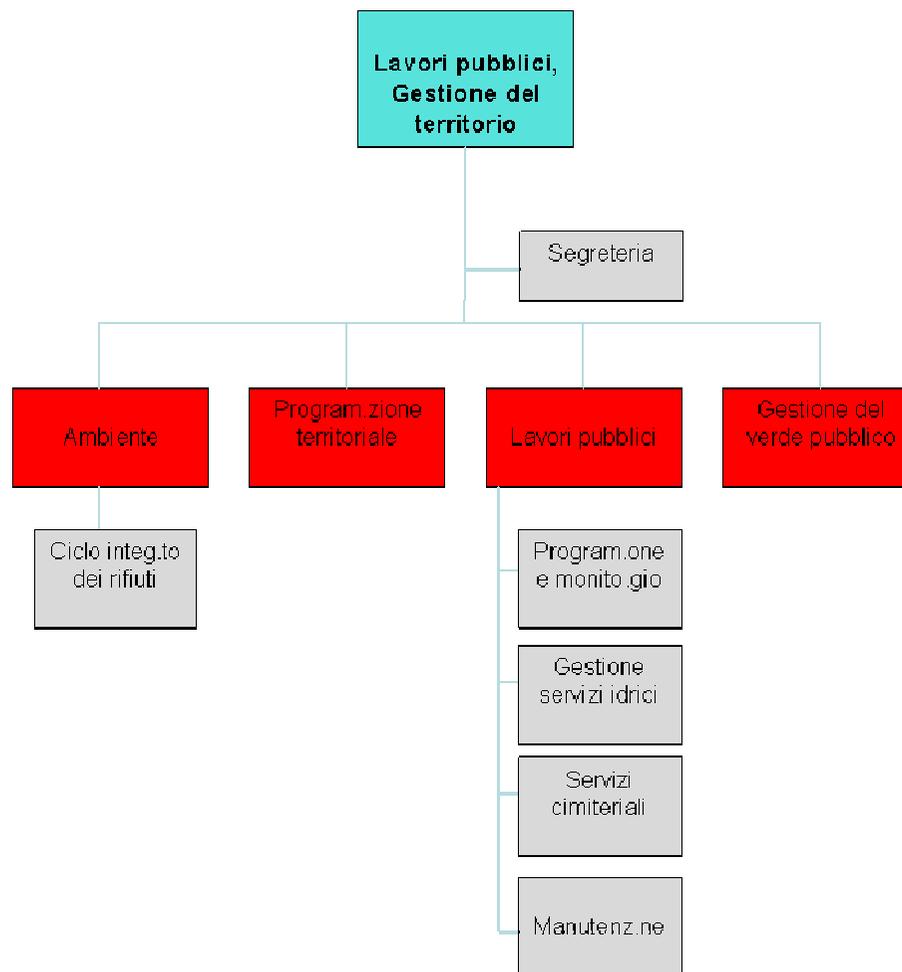


Tavola 6. Proposta di revisione del Settore IV

Settore V - Servizi scolastici culturali e socio-assistenziali

Il Settore V - Servizi scolastici culturali e socio-assistenziali si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo divisionale responsabile di tutte le funzioni relative alla programmazione e alla gestione dei servizi e delle iniziative a beneficio delle persone e dei gruppi sociali residenti sul territorio comunale e finalizzate all'effettivo esercizio dei diritti individuali e allo sviluppo della convivenza civile.

Nel Settore sono stati adottati di recente provvedimenti di natura organizzativa (Determinazioni del Responsabile di Settore n. 36, 37, 38, 39, 40 e 42 del 2013) che sono intervenuti a definire con dettaglio le famiglie di processi di lavoro attribuiti ai diversi operatori. Rispetto a tale processo di cambiamento in atto dal 2012 si evidenzia la congruità dei criteri di organizzazione adottati rispetto alle competenze istituzionali attribuite all'unità in analisi.

Le potenzialità di ulteriore sviluppo del modello organizzativo interno al Settore sono correlate alla possibilità di sfruttare al meglio interdipendenze di flusso e di specializzazione tra attività attualmente raggruppate in flussi diversi (Servizi alla persona, Servizi per giovani e anziani, Servizi per disabili, Pari opportunità) ma che potrebbero essere accorpate in macro-processi definiti da servizi resi a particolari categorie di utenti. Tale direzione di sviluppo può trovare un punto di partenza nella modalità con cui sono stati rappresentati i processi attualmente gestiti dal Settore (vedi pagine 22 e 23).

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

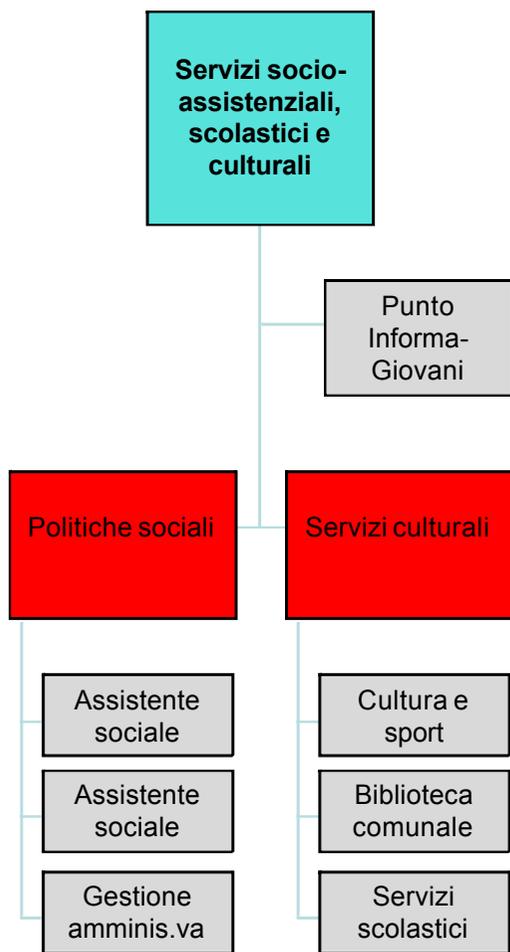


Tavola 7. Proposta di revisione del Settore V

Settore VI – Polizia locale

Il Settore VI – Polizia locale si configura come un'unità organizzativa complessa di tipo divisionale responsabile di tutte le funzioni di polizia giudiziaria e amministrativa e le funzioni relative alla gestione della sicurezza urbana.

Le esigenze di innovazione che sottostanno alla proposta di riorganizzazione del Settore sono riconducibili ai seguenti fattori organizzativi:

- fabbisogno di accentrare e rafforzare le attività e le competenze di tipo amministrativo di supporto alle funzioni del Settore;
- fabbisogno di scorporare attività di tipo operativo connesse alla gestione delle gare e all'attuazione dei lavori di manutenzione della segnaletica;
- fabbisogno di una maggiore focalizzazione sulle attività di prevenzione e di controllo della viabilità per contrastare gli alti livelli di incidentalità registrati negli ultimi anni.

Nella figura che segue si rappresenta il modello di organizzazione interna al Settore, discusso con i referenti interni all'amministrazione, che si ritiene possa corrispondere ai fattori di cambiamento descritti in precedenza.

