

## CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE E FUNZIONALI DELL'AMMINISTRAZIONE

Recentemente, la macrostruttura organizzativa del Comune di Massa ha subito una **profonda trasformazione**, improntata, oltrechè ad una rinnovata finalizzazione programmatica, alla conciliazione dei seguenti principi:

- omogeneità per materia (principio normativo ex articolo 2 T.U. 165/2001);
- tendenziale separazione tra funzioni operative (rivolte all'esterno) e di supporto (rivolte all'interno);
- valorizzazione ed autonomia dei centri che costituiscano l'interfaccia tra amministrazione, cittadinanza e imprese (front-office o sportelli unici);
- integrazione di attività divenute sinergiche sulla base dell'evoluzione della domanda di servizi e delle modalità operative;
- salvaguardia dell'autonomia di centri di responsabilità di tipo regolativo;
- accorpamento delle posizioni dirigenziali, sulla base dell'applicazione di criteri di efficienza sia di spesa che di processo.

A loro volta, i principi sopraelencati costituivano la declinazione di specifiche opzioni contenute nel programma di mandato del Sindaco eletto nelle consultazioni per il rinnovo dell'amministrazione comunale tenutesi il 26 e 27 maggio 2013, **improntate allo snellimento e alla semplificazione della macchina della politica e dell'amministrazione**, riduzione dei costi dell'amministrazione generale, "spacchettamento" e ricomposizione delle funzioni sulla base dell'analisi dei processi. I medesimi principi hanno dunque portato alla costituzione, dal 1° ottobre 2013, di un modello organizzativo fondato in particolare su:

- a) la creazione di un Settore che accorpa le competenze in materia di organizzazione, gestione del personale, sviluppo tecnologico interno e servizi di e-governement;
- b) la creazione di un Settore che accorpa tutte le competenze di ordine economico- finanziario e di gestione amministrativa del patrimonio, con competenze di verifica e controllo anche sulle gestioni degli enti e delle società partecipate;
- c) la creazione di un Settore che accorpi tutte le attività in materia di lavori pubblici regolate dal Codice dei contratti, nessuna esclusa, dalla programmazione all'esecuzione, dalle nuove opere alle manutenzioni, sino alla gestione operativa di tutti i servizi tecnici esterni dell'ente (viabilità, impianti, edifici ecc.);
- d) la creazione di un Settore che accorpa le competenze in materia di istruzione, cultura, sport e promozione turistica del territorio;
- e) la creazione di un Settore che unifica le gestioni degli sportelli alle attività produttive all'edilizia;
- f) una rimodulazione dei servizi di staff al Sindaco (articolo 90 ex T.U. 267/2000) cui restano ricondotti essenzialmente i servizi di segreteria particolare, l'ufficio legale l'ufficio stampa);
- g) l'individuazione della Segreteria generale come centro di imputazione delle funzioni di controllo interno, in attuazione delle recenti disposizioni legislative, ma anche in consolidamento di una attività già assegnata sulla base di specifiche clausole regolamentari interne.

L'articolazione delle strutture apicali dell'organizzazione dell'ente, come sopra illustrata nelle sue linee generali è stata deliberata con atto della Giunta comunale n. 217 del 27 agosto 2013. Essa si è fondata sulla rilevazione analitica delle funzioni e delle attività effettuata sotto il coordinamento del servizio "Programmazione e controlli interni" in staff alla Segreteria generale, nell'ambito del Progetto "Innovare i processi di decisione e gestione. La fondazione del sistema informativo a servizio della performance" con il quale sono state individuati ex novo tutte le attività e tutti i prodotti forniti nell'ente.

Peraltro, la declaratoria delle attività demandate alle singole strutture apicali della nuova organizzazione è stata formalizzata con la successiva deliberazione n. 262 del 27 settembre 2013. Con tale deliberazione si è riaffermato il principio metodologico di una fondazione delle competenze che si regge **sull'individuazione delle prestazioni, dei servizi e delle utilità concretamente affidati ai centri di responsabilità, con riguardo a beneficiari esterni o interni all'ente e che costituiscono la missione dei medesimi**, senza riferimenti burocratici ai singoli singoli procedimenti o singole attività strumentali, che rientrano invece, a valle, nell'attività di gestione e rilevazione dei processi interni.

In esito all'iter trasformativo sopra delineato, ad oggi le unità organizzative apicali del Comune di Massa sono le seguenti:

**- Segreteria generale - Staff del Sindaco**

**1- AFFARI ISTITUZIONALI E GENERALI**

**2 - ORGANIZZAZIONE, SVILUPPO TECNOLOGICO E SERVIZI DEMOGRAFICI**

**3 - SERVIZI FINANZIARI, PATRIMONIO, PARTECIPAZIONI E FARMACIE**

**4- PIANIFICAZIONE DEL TERRITORIO**

**5 - EDILIZIA, SUAP E SVILUPPO ECONOMICO**

**6 - LAVORI PUBBLICI, SERVIZI A RETE, PROTEZ. CIVILE E MOBILITA'**

**7 - POLITICHE TRIBUTARIE E AMBIENTE**

**8 - POLITICHE SOCIALI, DELLA CASA E PARI OPPORTUNITA'**

**9 - ISTRUZIONE , CULTURA E SPORT**

**10 - POLIZIA MUNICIPALE**

Successivamente, una profonda revisione ha subito anche l'impianto delle unità organizzative di secondo livello di maggiore dimensione, ovvero dei "Servizi" che costituiscono "posizione organizzativa" ai sensi degli articoli 8 e sgg del CCNL sottoscritto il 31.03.1999.

Come si legge nella deliberazione della Giunta comunale n. 292 del 31 ottobre 2013, si è inteso procedere alla valorizzazione del ruolo delle posizioni organizzative passando attraverso: "un rigoroso ancoraggio alla oggettiva utilità funzionale della Posizione organizzativa, nell'ambito della nuova macrostruttura;

- alla riduzione dell'incidenza del loro costo complessivo sul fondo delle risorse decentrate, tenuto conto delle risorse disponibili (sulla base della spesa storica) per la contrattazione decentrata del Comune di Massa , la progressiva erosione in atto e il loro livello di rigidità interna;

- alla garanzia della sussistenza di effettivi requisiti di particolare complessità dell'unità organizzativa;
- all'eliminazione di un'ingiustificata frammentazione delle funzioni."

In conseguenza di tali linee di indirizzo, il nuovo assetto non ha comportato una drastica riduzione (con eventuale accorpamento) rispetto al passato, del numero delle posizioni organizzative con responsabilità di struttura.

Ad oggi dunque i "Servizi" che costituiscono Posizione organizzativa sono i seguenti:

## SETTORE 2

### **ORGANIZZAZIONE, SVILUPPO TECNOLOGICO E SERVIZI DEMOGRAFICI**

#### **P.O. Servizi demografici**

Tutte le funzioni ed attività demandate al settore in materia di servizi demografici, elettorale, leva e statistica

## SETTORE 3

### **SERVIZI FINANZIARI, P A TRIMONIO, PARTECIPAZIONI E FARMACIE**

#### **P.O. Servizi finanziari**

Tutte le attività e le funzioni demandate al Servizio economico-finanziario dal T.U. 267/2000 e dal Regolamento di contabilità, con esclusione delle attività di gestione del patrimonio

## SETTORE 5

### **EDILIZIA, SUAP E SVILUPPO ECONOMICO**

#### **P.O. Edilizia privata**

Tutte le attività e i procedimenti inerenti l'attività di edilizia privata, compresa la gestione delle attività di front office

## SETTORE 6

### **LAVORI PUBBLICI, SERVIZI A RETE, PROTEZIONE CIVILE E MOBILITA'**

#### **P.O. Lavori pubblici**

Funzioni relative ai lavori pubblici demandate al settore, comprese quelle di manutenzione ordinaria e i procedimenti di esproprio. Gestione dei servizi tecnico- logistici interni

#### **P.O. Protezione civile, salvaguardia idrogeologica e mobilità**

Funzioni demandate al settore in materia di protezione civile, salvaguardia idrogeologica, rete idrografica e canalizzazione acque meteoriche, nonché valutazione funzionale degli assetti della viabilità e della mobilità pubblica e privata

## SETTORE 7

### **POLITICHE TRIBUTARIE E AMBIENTE**

#### **P.O. Tutela ambientale**

Tutte le attività e le funzioni demandate al Settore in materia di ambiente e di tutela igienico sanitaria del territorio

E' da rilevare che:

- la definizione e le caratteristiche delle unità organizzative che formano la struttura dei uffici dell'ente (Settori, Servizi ed Unità operative) sono contenute nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi approvato con deliberazione della G. C. n. 443 del 28 novembre 2008 e sue successive modificazioni;
- per centro di responsabilità si intende l'ufficio o comunque il soggetto cui sono imputate responsabilità di risultato e competenze gestionali, siano essi strutture di massima dimensione (Settori) od altre entità organizzative non strutturate (Segreteria generale, Uffici distaff);
- la competenza degli organi di governo nell'ambito della definizione della struttura organizzativa è limitata alle unità di maggiore dimensione dall'articolo 2, comma 1, del T.U. approvato con decreto legisl.165/2001;
- il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi del Comune di Massa attribuisce alla Giunta comunale la competenza a determinare, oltre che i Settori, anche i Servizi, ma la Giunta stessa, con la deliberazione n 292/2013 citata ha inteso autolimitare il proprio intervento unicamente all'individuazione delle unità organizzative di secondo livello che rientrano, per le loro specifiche caratteristiche, nell'area delle Posizioni organizzative, ovvero facendo coincidere, in quella sede, "Servizi" e posizioni organizzative con responsabilità di struttura, riservando ai dirigenti, previa modifica regolamentare, la competenza a determinare l'ampliamento dell'area dei "Servizi".

La struttura organizzativa vigente, anche in forma grafica, è pubblicata nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale del Comune di Massa.

**Sul piano dinamico**, il funzionamento degli uffici e lo sviluppo delle attività ad essi demandate si evincono dal "**Sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa ed individuale**" approvato con deliberazione dalla G.C. n. 524 del 29/12/2000 e successivamente dalla stessa revisionato con deliberazione n. 453 del 29/12/2011.

Il ciclo della performance delineato dal "Sistema", si sviluppa in particolare attraverso:

- l'approvazione, in allegato alla Relazione previsionale e programmatica, di uno schema di **Piano triennale della performance**, con il quale si enunciano gli obiettivi strategici desunti dalle Linee programmatiche di mandato, la loro associazione con i programmi e gli obiettivi della Relazione e, sommariamente, gli obiettivi operativi annuali da introdurre nel Piano esecutivo di gestione del primo anno;
- l'approvazione in forma analitica e compiuta (comprensiva di indicatori di risultato), del Piano triennale della performance, come parte integrante del Piano esecutivo di gestione;
- la redazione e l'approvazione della **Relazione annuale sulla performance**. Per ciò che riguarda la regolamentazione del ciclo della performance, è allo studio un miglioramento del Sistema che includa la revisione della forma dello schema di Piano e del suo rapporto con i programmi della RPP, un'integrazione più funzionale tra Piano esecutivo di gestione e PdP (con riferimento alle nuove disposizioni del D.L. 174/2012) e una ottimizzazione della tempistica del processo, con la semplificazione di alcune fasi, che assicura il rispetto di tempi congrui per la conclusione e la comunicazione della valutazione organizzativa ed individuale e quindi anche della pubblicazione della Relazione sulla performance.

Il processo di individuazione degli obiettivi, strategici ed annuali è strettamente collegato ad aree di bisogni e/o a dimensioni della vita collettiva.

Infatti, per ciò che riguarda gli obiettivi strategici è previsto il loro "incardinamento" in "**Aree strategiche**", ovvero in campi di azione ed intervento che corrispondono alle suddette dimensioni (istruzione, lavoro, ambiente ecc..). **Gli obiettivi annuali, che consistono**

**unicamente in declinazioni operative degli obiettivi strategici, sono altresì “agganciati” ai cosiddetti centri di costo di Peg, ovvero ad entità di imputazione di budget individuate sulla base della specifica utilità fornita all’interno o all’esterno, (servizio, prestazione, attività).** La dimensione dei bisogni collettivi, delle aree strategiche e dei centri costi cui imputare le prestazioni ed utilità fornite, è del tutto indipendente da quella della struttura organizzativa, che è dalla prima tagliata trasversalmente e che è con la stessa legata da un rapporto tra fini e mezzi.

Da segnalare che è stata realizzata nel 2014 la **revisione radicale dell’impianto dei centri di costo di Peg** per renderlo effettivamente coerente con i principi sopra enunciati.

