

ANALISI E RIORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL COMUNE DI SUSA



REPORT

Fase 1

26 febbraio 2020

Sommario

Scenario	3
Obiettivi e perimetro del presente lavoro.....	3
Processo di lavoro.....	5
Il benchmarking sul dimensionamento degli organici.....	6
La struttura organizzativa.....	8
La situazione attuale:	8
La proposta di riorganizzazione	9
La struttura matriciale.....	10
La dotazione organica.....	12
Lo sviluppo del capitale umano	14
Il sistema informativo.....	14

Scenario

La sensibilità e i bisogni dei cittadini richiedono agli enti locali un costante miglioramento della qualità dei servizi e dei controlli. Per ottenere questo, occorre -tra le altre cose- saper evolvere progressivamente l'efficienza e l'efficacia delle strutture organizzative.

L'amministrazione comunale della Città di Susa, sul farsi del proprio primo semestre di mandato, avendo avuto modo di apprezzare la situazione della struttura organizzativa comunale per le sue qualità e per le sfide da cogliere, ha deciso di avviare un lavoro di analisi e sviluppo della struttura organizzativa, avvalendosi anche del supporto di Acta consulting. Su richiesta dell'amministrazione il lavoro è stato e sarà improntato alla condivisione e al confronto con i responsabili dei servizi e con il personale.

Va inoltre ricordato che il mutamento stesso del quadro normativo impone agli enti locali una rivisitazione delle strutture organizzative ai fini di renderle quanto più possibile adeguate alle nuove esigenze, evitando duplicazioni, risolvendo possibili incertezze sulle competenze degli aggregati organizzativi di maggiore dimensione e rilevando i relativi carichi di lavoro.

L'art. 6 del D. Lgs. 165/2001 prevede che la determinazione della dotazione organica, e la disciplina degli uffici siano disposte previa verifica degli effettivi fabbisogni ed in funzione delle finalità indicate nell'art. 1 dello stesso Decreto Legislativo, quali la razionalizzazione del costo del lavoro, l'accrescimento dell'efficienza, la migliore utilizzazione delle risorse umane.

L'analisi organizzativa è idonea a favorire il migliore sviluppo delle performance dell'Ente secondo gli obiettivi definiti nel programma di mandato dell'Amministrazione, come tradotti nei documenti di programmazione dell'Ente: il DUP, il Bilancio di previsione e il Peg 2019-2021.

Obiettivi e perimetro del presente lavoro

In funzione dello scenario descritto nel precedente paragrafo, il presente lavoro persegue i seguenti obiettivi:

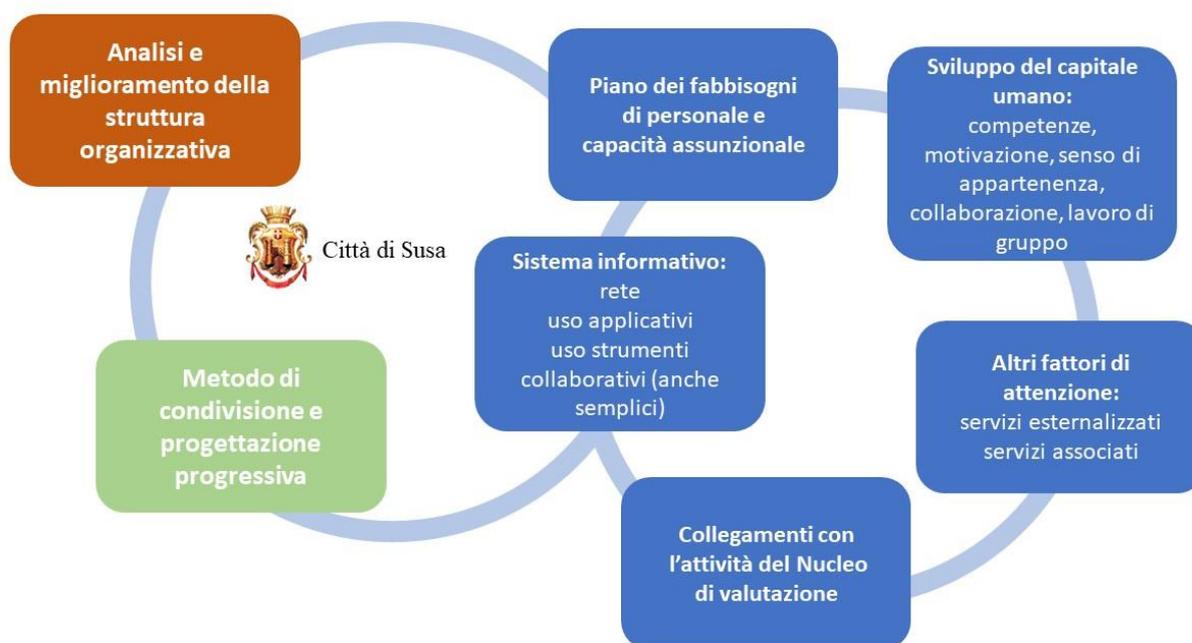
- Razionalizzazione organizzativa
- Razionalizzazione del costo del lavoro,
- Massimizzazione di efficacia, efficienza e qualità del servizio,
- Migliore utilizzazione e valorizzazione del personale,
- Adeguamento delle strutture organizzative, dei ruoli e delle relative dotazioni organiche alle esigenze organizzative, all'equilibrio dei carichi di lavoro e agli obiettivi di mandato dell'Amministrazione.

Pertanto, il focus del presente documento si concentra sull' articolazione organizzativa degli uffici e dei servizi del Comune.

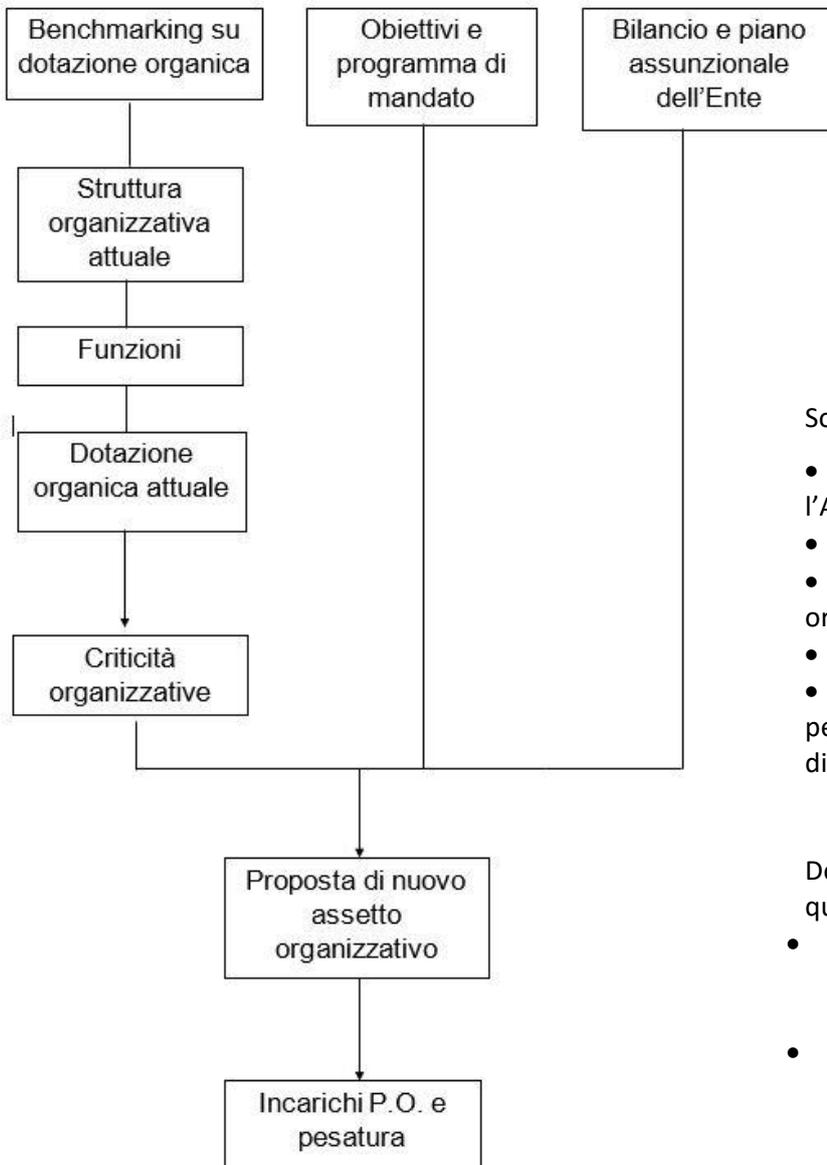
Tuttavia, affinché le proposte in tema di struttura organizzativa siano equilibrate, concrete ed efficaci, esse devono essere collegate ad altre variabili altrettanto importanti:

1. Piano dei fabbisogni di personale e capacità assunzionale
2. Sviluppo del capitale umano
 - competenze
 - motivazione, senso di appartenenza, collaborazione, lavoro di gruppo

3. Sistema informativo
 - rete
 - uso applicativi
 - uso strumenti collaborativi (anche semplici)
4. Altri fattori di attenzione
 - servizi esternalizzati
 - servizi associati
5. Collegamenti con l'attività del Nucleo di valutazione.



Processo di lavoro



Sono stati effettuati:

- incontri con il Sindaco e con l'Assessore al Personale
- incontri con Segretario comunale
- incontri con i Titolari di Posizione organizzativa - Responsabili dei servizi
- confronto con il Nucleo di valutazione
- benchmarking su Comuni analoghi per una valutazione del dimensionamento degli organici

Dopo la presa d'atto della prima fase di questo Report, saranno effettuati:

- completamento del lavoro con l'accoppiamento tra struttura organizzativa e dotazione organica
- presentazione al personale.

Il benchmarking sul dimensionamento degli organici

La misura dei carichi di lavoro è stata utilizzata per valutazioni e decisioni sul dimensionamento degli organici nelle aziende private fin dall'inizio del secolo scorso. Negli anni '90 essa ha fatto il suo ingresso ufficiale anche nel mondo della Pubblica amministrazione. Si trattava di una metodologia fortemente debitoria degli ambienti di produzione industriale in cui era nata e si era sviluppata. Pertanto, applicata alla Pubblica amministrazione, ovvero in un ambiente del terziario prevalentemente impiegatizio e fortemente influenzato da contesti normativi e regolamentari, non ha dato frutti significativi. Spesso i risultati si sono mostrati autoreferenziali e poco leggibili.

La cosa interessante è che, in quel periodo, l'Amministrazione centrale che governò quella metodologia non aveva valorizzato l'informazione che nei decenni precedenti, nel frattempo, l'azienda privata aveva fortemente evoluto i propri sistemi in questo campo, usando il benchmarking (confronto con le organizzazioni analoghe).

La metodologia qui usata è diversa, più snella e moderna: risponde all'obiettivo del Comune di Susa in termini di riflessioni sull'organizzazione e sul dimensionamento degli organici utilizzando l'approccio del benchmarking.

Sono stati individuati 13 Comuni con caratteristiche simili a quelle del Comune di Susa: comuni di valle (montani o pedemontani) con valenze di centralità territoriale, con un significativo impatti confrontabile di passaggio, nonché con alcune altre caratteristiche basilari legate ad una equilibrata proporzione tra dimensione territoriale, numerosità della popolazione, entrate economico finanziarie che non siano influenzate da specifiche caratteristiche locali (ad esempio compensazioni legate alla presenza di siti o altre specifiche caratteristiche locali / territoriali).

Si tratta di Comuni tutti compresi tra i 4.000 e gli 8.000 abitanti, e di essi la maggior parte tra 5 e 7 mila.

Di questi 13 comuni di partenza dell'analisi, nove sono stati selezionati come quelli validi. I quattro che sono stati tolti dal confronto avevano caratteristiche che non li rendevano affidabili per alcuni dati disponibili o poco confrontabili per alcune caratteristiche (ad esempio territorio troppo grande o troppo piccolo). La rilevazione è stata effettuata da Acta come soggetto indipendente sulla base dei dati disponibili sui siti web istituzionali (sezione "Amministrazione trasparente"), cui sono seguite telefonate di approfondimento qualora il dato fosse assente o richiedesse chiarimenti). Pertanto, i dati e le medie qui presentate hanno caratteristiche di affidabilità.

Tutta la rilevazione è stata garantita dal segreto professionale nei confronti degli altri Comuni e viene qui restituita unicamente al Comune di Susa.

Comune	popolazione	territorio kmq	densità abitativa (ab/kmq)	tot entrate correnti (milioni di euro)	dipendenti tot.	entrate correnti in euro per abitante	dip ogni 1000 abitanti	dip per kmq
Susa	6.256	10,99	569	6,568	38	1.050	6,07	3,46
Comune B	6.368	17,88	356	5,328	19	837	2,98	1,06
Comune C	5.941	37,07	160	6,790	32	1.143	5,39	0,86
Comune D	7.544	39,49	191	6,714	31	890	4,11	0,79
Comune E	8.696	5,57	1.561	7,318	42	842	4,83	7,54
Comune F	5.079	10,37	490	5,814	29	1.145	5,71	2,80
Comune G	4.062	11,54	352	4,192	18	1.032	4,43	1,56
Comune H	4.545	21,22	214	8,454	24	1.860	5,28	1,13
Comune I	7.055	58,91	120	9,212	23	1.306	3,26	0,39
MEDIA						1.123	4,67	1,51

In sintesi:

	min				media				max
Susa									
entrate correnti in euro per abitante	837				1.050	1.123			1.860
dipendenti ogni 1000 abitanti	2,98				4,67				6,07
dipendenti per kmq	0,79				1,51				3,46

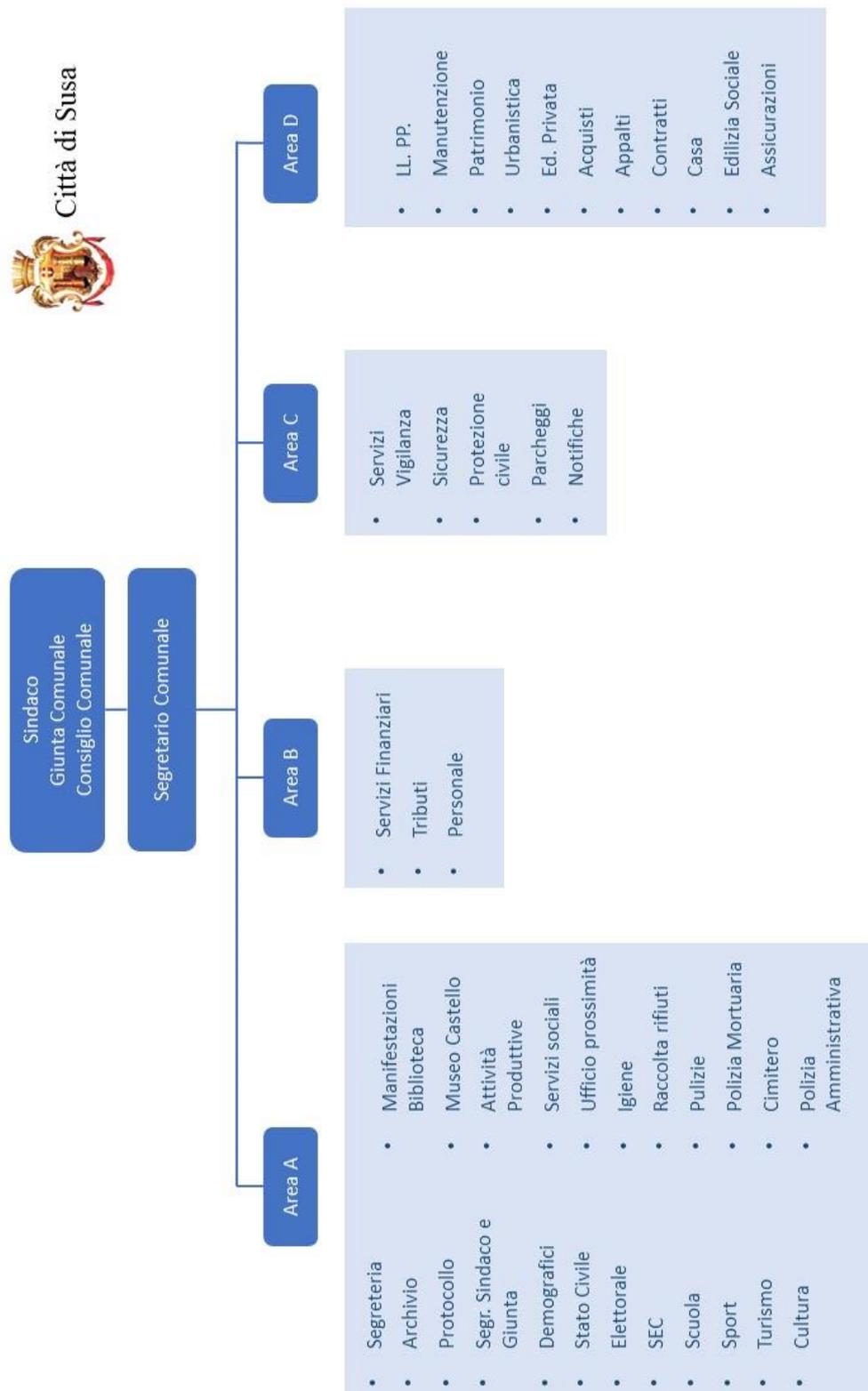
I dati mostrano chiaramente che gli organici di Susa non sono sottodimensionati.

Tuttavia, occorre evidenziare alcune considerazioni:

- tra il momento in cui è stato effettuato il benchmarking ed oggi il Comune ha già visto il collocamento in quiescenza di 1 dipendente cat. c4 area tecnica (part time al 50%)
- attualmente si prevede che 3 altre cessazioni avverranno nel corso del 2020
- il dato complessivo deve essere letto in modo più analitico considerando la distribuzione del personale tra i diversi servizi, che non risulta ovunque equilibrata; questo punto sarà oggetto di analisi specifica con i responsabili dei servizi in apposita riunione, aderendo alla logica di condivisione e concertazione di questo lavoro voluta fin dall'inizio dall'Amministrazione.

La struttura organizzativa

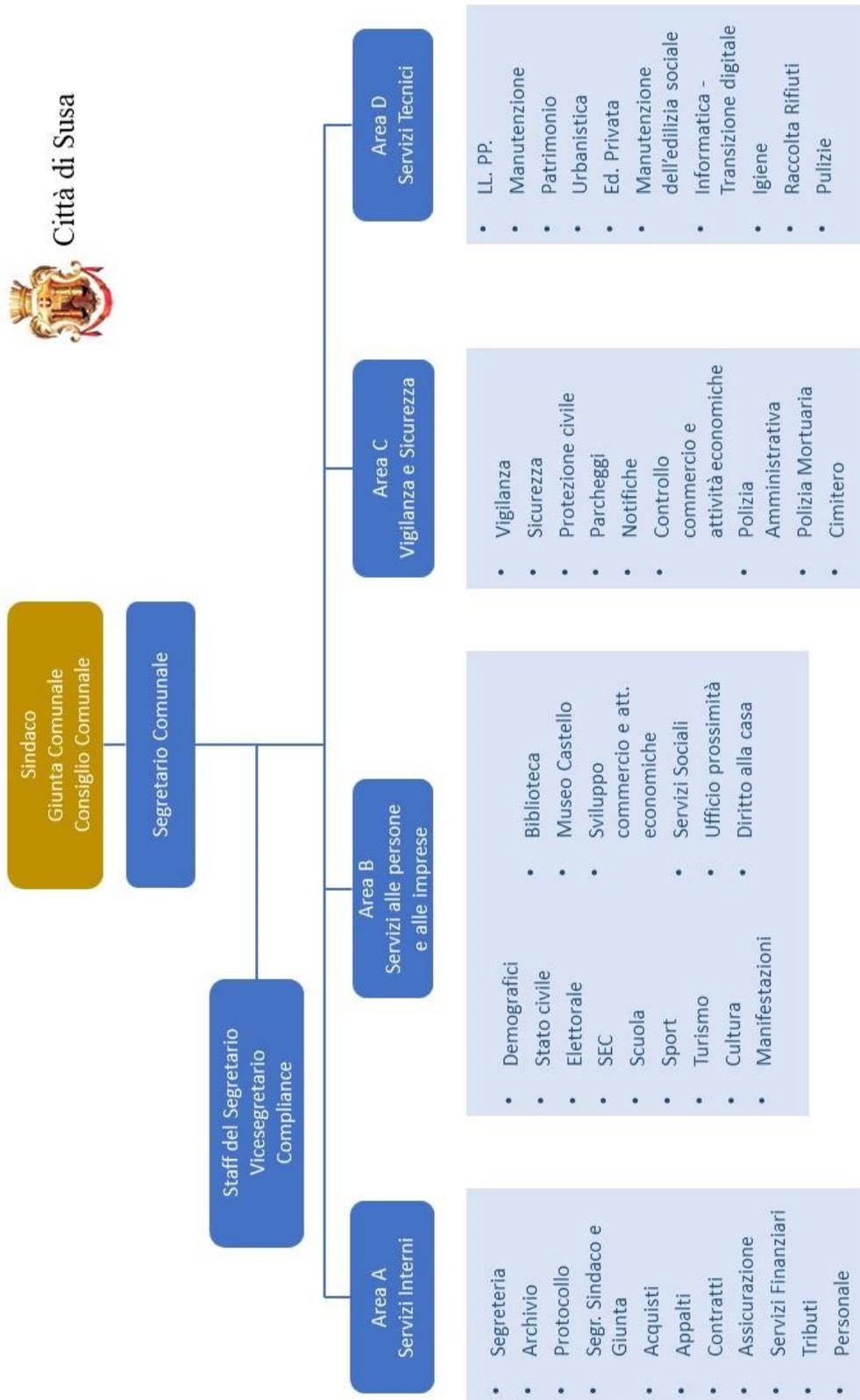
La situazione attuale:



La proposta di riorganizzazione

La proposta di riorganizzazione in due parti.

La prima suggerisce la redistribuzione delle funzioni come segue:



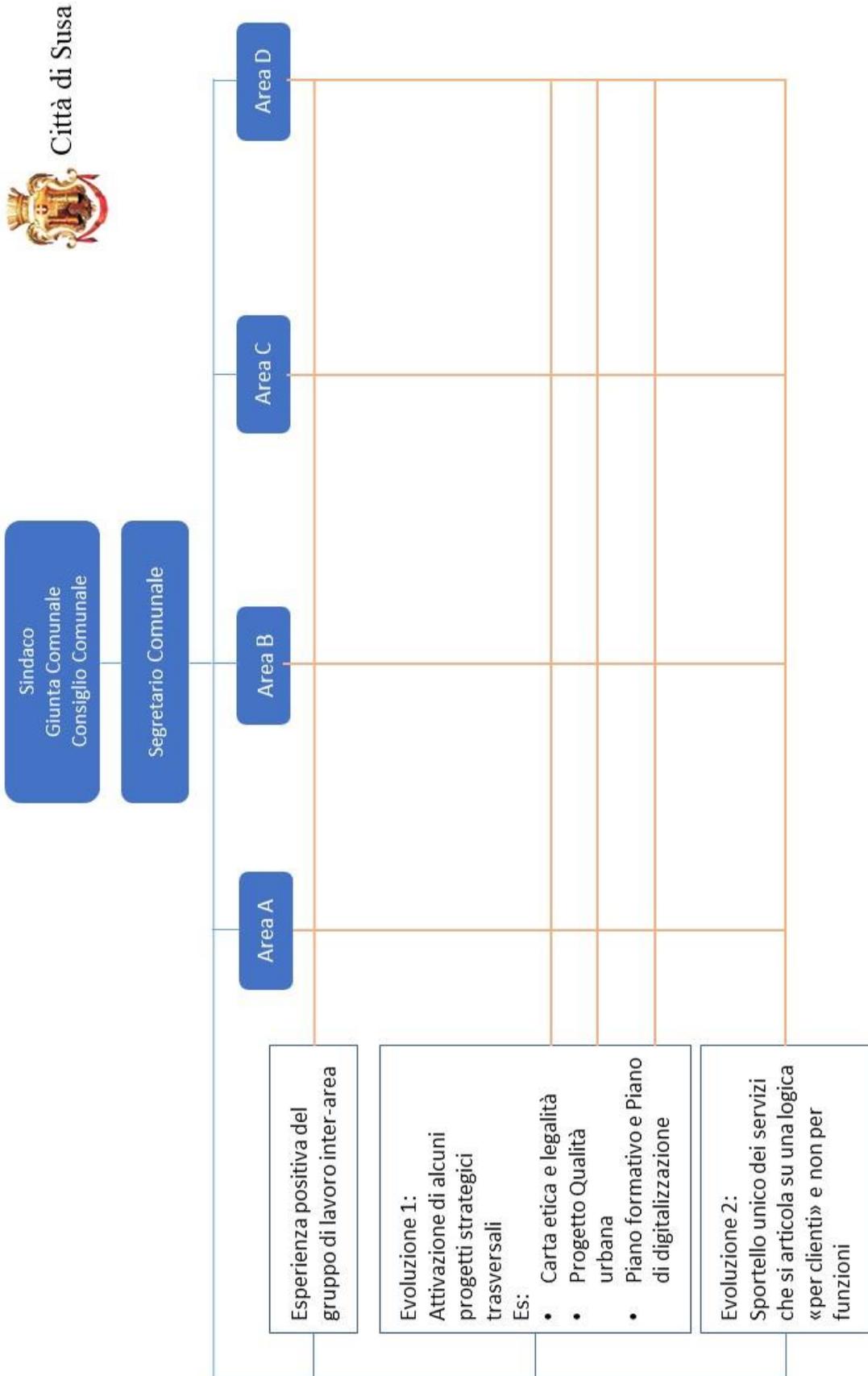
La struttura matriciale

La seconda proposta riguarda l'evoluzione dell'organigramma verso una struttura matriciale, ovvero l'intersezione della logica "verticale" delle quattro aree specializzate per funzione con una logica "orizzontale" che intersecando le funzioni persegue alcuni importanti obiettivi specifici.

La struttura matriciale mira a minimizzare il rischio dei "comparti stagni" e a favorire la logica della collaborazione tra le aree e tra gli uffici.

Il successo del "gruppo di lavoro" inter-area, attivato nell'autunno del 2019 ha dimostrato ampiamente la fattibilità e l'utilità di questa logica

La struttura matriciale è qui di seguito indicata per ora come modello verso cui tendere e con alcuni primi passi che lo avviano:



La dotazione organica

Anche questa parte del report è per ora lasciata aperta per permettere una sua precisa composizione attraverso un processo di condivisione e confronto con i responsabili dei servizi ed il restante personale. Dopo tale passaggio, il report sarà concluso in "fase 2".

Funzioni	Addetti
Area A - Servizi Interni	
Segreteria	
Archivio	
Protocollo	
Segr. Sindaco e Giunta	
Acquisti	
Appalti	
Contratti	
Assicurazione	
Servizi Finanziari	
Tributi	
Personale	
Area B - Servizi alle persone e alle imprese	
Demografici	
Stato civile	
Elettorale	
SEC	
Scuola	
Sport	
Turismo	
Cultura	
Manifestazioni	
Biblioteca	
Museo Castello	
Sviluppo commercio e att. economiche	

Servizi Sociali	
Ufficio prossimità	
Diritto alla casa	
Area C - Vigilanza e Sicurezza	
Vigilanza	
Sicurezza	
Protezione civile	
Parcheggi	
Notifiche	
Controllo commercio e att. economiche	
Polizia Amministrativa	
Polizia Mortuaria	
Cimitero	
Area D - Servizi Tecnici	
LL. PP.	
Manutenzione	
Patrimonio	
Urbanistica	
Ed. Privata	
Manutenzione dell'edilizia sociale	
Informatica - Transizione digitale	
Igiene	
Raccolta Rifiuti	
Pulizie	

Lo sviluppo del capitale umano

La descrizione di un organigramma e della relativa dotazione organica non sono sufficienti per garantire il raggiungimento degli obiettivi di cambiamento organizzativo.

Occorre coordinare questa architettura formale con la continuazione del processo di miglioramento del capitale umano rappresentato dalle competenze e dalle motivazioni del personale che concretamente riveste ed interpreta le funzioni descritte nell'organigramma.

I processi di sviluppo di questo importante tipo di patrimonio sono tipicamente quelli formativi. Va detto però che la formazione non avviene solo "in aula" ma anche in molti altri momenti.

L'Amministrazione e il Segretario comunale valuteranno l'ampiezza dell'investimento anno per anno in funzione delle risorse disponibili. In questo documento ricordiamo che si tratterà di effettuare:

- una rilevazione dei bisogni formativi
- la definizione di un Piano formativo, semplice e snello
- l'attuazione degli investimenti formativi, una parte dei quali saranno prioritariamente collegati:
 - a quanto detto nel prossimo paragrafo sul sistema informativo
 - al tema dell'etica e della legalità richiamato nella struttura matriciale.

Il sistema informativo

L'altro aspetto che deve integrare strutturalmente la nuova architettura organizzativa riguarda le caratteristiche del sistema informativo e la pianificazione della cosiddetta "transizione" al digitale.

Anche in questo caso l'Amministrazione e il Segretario comunale valuteranno l'ampiezza dell'investimento anno per anno, in termini di hardware e software con particolare attenzione agli applicativi gestionali specializzati, nonché alla formazione (anche specialmente quella sul campo con affiancamenti).

Anche questa parte del report, come il paragrafo precedente, verrà sviluppata nella prossima fase di lavoro, attraverso il confronto con i responsabili dei servizi ed il personale.