

Azienda Speciale
SERVIZI INTEGRATI COMUNALI

Via Nazionale, 5
00038 - Valmontone – RM
P.Iva: 15593491002

Deliberazione n. 12 del 3/08/2020

Amministratore Unico
Verbale

L'anno 2020, il giorno 03 agosto alle ore 12,00, presso la sede legale dell'Azienda Speciale Servizi Integrati Comunali", sita in Valmontone, Via Nazionale 5, il Presidente Fausto Bassani, Amministratore Unico, avvalendosi dei poteri ad esso attribuiti dallo Statuto, (art. 11 dello Statuto approvato con atto deliberativo del Consiglio Comunale n. 59 del 30.07.2019), delibera in ordine al seguente

ORDINE DEL GIORNO

1. Approvazione nuovo modello organizzativo aziendale
2. Varie ed eventuali.

Sono presenti:

L'Amministratore Unico :

- Fausto Bassani

Il Direttore Generale

- Antonio Filonardi

Segretario verbalizzante: Michela Petruzzi

1. *Approvazione nuovo modello organizzativo aziendale.*

In relazione al punto all'ordine del Giorno, il Presidente ricorda che ad oggi è stato assegnato solo un incarico di responsabilità dotando l'Azienda di un Direttore Generale

individuato nella persona del dott. Antonio Filonardi, secondo quanto previsto dallo Statuto, al quale è stata affidata tutta la gestione tecnico amministrativa, ma che oggi, al fine di organizzare l'azienda con un articolazione più puntuale per renderne l'azione amministrativa e di ordinamento dei servizi più efficace, ravvisa la necessità di dover approvare il nuovo modello organizzativo aziendale, anche considerato che tra i principi deducibili dall'ordinamento vigente è presente il criterio per cui compete all'organo di governo dell'Ente la definizione del modello organizzativo e delle unità organizzative di primo livello definite di massima dimensione, apicali e di vertice (macro-organizzazione). Visto la proposta in discussione per il nuovo modello di organizzazione dell'Ente che presenta le seguenti peculiarità:

- 1) la previsione di 4 Aree organizzative;
- 2) la redistribuzione di alcune attività tra le PO che verranno individuate successivamente all'approvazione del nuovo modello organizzativo anche alla luce della reale disponibilità finanziaria;

Considerato altresì che la vigente normativa legittima l'autonomia delle Aziende speciali Comunali nell'individuare soluzioni organizzative appropriate alle proprie strategie e ai concreti e specifici obiettivi di attività, consentendo di stabilire un nesso organico tra strategia e struttura. Convinto che il nuovo modello organizzativo è compatibile con il Piano Programma di cui l'Azienda si è dotato, anzi ne facilita il raggiungimento degli obiettivi; Ritenuto inoltre che in seguito all'approvazione del nuovo modello organizzativo sarà necessario aggiornare la dotazione organica e approvare i fabbisogni di personale, e gli obiettivi di performance e riallocare le unità di personale ai Servizi, in ragione del fabbisogno funzionale conseguente all'attività di riorganizzazione; l'Amministratore Unico, tutto quanto sopra considerato, visto l'art 18 dello Statuto, concordato con il Sindaco il nuovo modello organizzativo, acquisito il parere favorevole da parte del Direttore Generale, decide di approvare il nuovo modello di organizzazione aziendale dell'Azienda Speciale Servizi Integrati Comunali del Comune di Valmontone con l'atto deliberativo che andrà ad assumere.

2. Varie ed eventuali

Non avendo ulteriori rilievi o adempimenti ed esaurita la discussione, alle ore 13,30, l'Amministratore Unico scioglie la riunione, previa redazione del presente verbale.

ATTO AMMINISTRATORE UNICO

Premesso

-che tra i principi desumibili dall'ordinamento vigente è presente il criterio per cui compete all'organo di governo la definizione del modello organizzativo e delle unità organizzative di primo livello definite di massima dimensione, apicali e di vertice (macro-organizzazione), ed è competenza del dirigente o responsabile di struttura di vertice, con i poteri del privato datore di lavoro e sulla base delle risorse assegnate, procedere alla definizione dell'articolazione interna alle unità organizzative (micro-organizzazione);

-che secondo quanto previsto dagli articoli 2 e 4 del D. lgs. n. 165 del 30/3/2001 e dall'art. 89 del d.lgs. 267/2000, in quanto compatibili per la gestione dell'Azienda, la definizione delle linee fondamentali di organizzazione degli uffici, la individuazione degli uffici di maggiore rilevanza (macro struttura e strutture organizzative apicali necessarie per assicurare il corretto e puntuale svolgimento delle attività istituzionali) e i modi di conferimento della titolarità dei medesimi competono agli organi di direzione politica dell'Azienda che vi provvedono secondo principi generali fissati e le norme fissate dalle fonti legislative e regolamentari pubblicistiche dell'ordinamento (leggi, Statuto e Regolamento di organizzazione);

Ritenuto

-quindi, di dover procedere alla ridefinizione della macrostruttura dell'Azienda e contestualmente anche all'articolazione delle macro attività di competenza degli stessi, secondo criteri di massima flessibilità, tesi a garantirne il tempestivo ed idoneo adeguamento al mutare delle funzioni, dei programmi e degli obiettivi;

Constatato

-che appare necessario apportare modifiche all'attuale assetto organizzativo dell'Azienda al fine di dotarla di una struttura più rispondente alle esigenze della comunità, in linea con il programma di mandato e con gli obiettivi stabiliti in sede di programmazione di Bilancio e pluriennale e del redigendo Piano della performance o Piano Esecutivo di gestione per l'anno 2020 e seguenti (piano degli obiettivi aziendali);

-che le determinazioni per l'organizzazione interna della macrostruttura, organizzazione di secondo livello, saranno assunte dai Responsabili, preposti alla gestione delle strutture di massima dimensione e in carichi di posizione organizzativa, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, sulla base delle direttive formulate dai competenti organi di direzione che provvedono, tra l'altro, a delimitare sia le risorse finanziarie destinate alla

copertura degli oneri derivanti dall'organizzazione di secondo livello sia le dotazioni organiche complessive;

-che il nuovo modello organizzativo dell'Azienda, allegato al presente atto - allegato "A" - costituendone parte integrale, prevede che la struttura organizzativa dell'ente si articoli in una direzione generale e in n. 4 Settori, quali strutture di massima dimensione a cui saranno preposti, se possibile, funzionari con incarico di posizione organizzativa e da servizi e uffici che saranno individuati successivamente allorquando sarà definito il nuovo funzionigramma dell'Azienda e saranno apportate le relative modifiche ed integrazioni al vigente regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi;

-che i Settori, costituenti le unità organizzative di massima dimensione e coordinati dalla Direzione Generale, dotate di rilevante complessità organizzativa, rappresentano l'elemento organizzativo di raccordo e coordinamento funzionale delle attività svolte dalle strutture di secondo livello denominate Servizi e sono individuate con provvedimento dell'Amministratore Unico sulla base delle grandi categorie di intervento a cui fa riferimento l'azione politico-amministrativa dell'Azienda;

Valutato

-pertanto opportuno procedere alla riorganizzazione dell'Azienda attraverso la definizione di una macrostruttura maggiormente rispondente alle esigenze sopra elencate;

Condiderato

-che la struttura organizzativa per settori quali strutture di massima dimensione, di vertice, da intendersi come grandi contenitori conglobanti i grandi temi ed ambiti di intervento, risponde al principio di autonomia che individua l'esigenza per gli Enti di operare per obiettivi e risultati e non solo per indirizzi normativi e giuridici (DIREZIONE PER OBIETTIVI);

-che nell'ambito dell'Azienda tale modello ha incontrato la necessità di riaggregare le numerose attività svolte in sistemi ben definiti per razionalizzare procedimenti spesso frammentari e che il Settore consente al Responsabile della struttura di coordinare l'attività dei servizi ricompresi nello stesso settore, assicurando una visione unitaria dell'azione amministrativo-gestionale, pur nel rispetto degli spazi di autonomia gestionale ed organizzativa garantita per legge al responsabile di posizione organizzativa o di alta professionalità;

-che il Settore dovrà in sostanza assicurare che tutte le fasi procedurali necessarie alla realizzazione del prodotto-servizio finale avvengano, il più possibile, all'interno delle strutture, permettendo all'azienda di rispondere al meglio alle sollecitazioni ed istanze dell'utenza e di poter analizzare e valutare i risultati raggiunti, anche distinguendo tra atti intermedi ed atti finali;

-che la ridefinizione dei servizi ed il loro accorpamento all'interno dei settori risponde, inoltre, al principio organizzativo del coordinamento, ma anche allo stimolo fornito dalle leggi vigenti di attuare una progettazione integrata in cui il modello organizzativo deve essere concepito in una logica strettamente unitaria e coordinata con gli altri regolamenti dell'Azienda;

-che le scelte di riaccorpamento dei servizi devono essere considerate flessibili e, soprattutto, confacenti ad un mantenimento dell'operatività attuale dell'Azienda e che per questo saranno previste unità di supporto ed una classificazione dei Servizi che permetta di sviluppare in parallelo funzioni istituzionali ed attività di supporto;

-che le strutture di vertice sono state definite raggruppandole per caratteristiche di omogeneità e consistenza;

Dato atto

-che il presente provvedimento verrà comunicato alle OO.SS. territoriali e alle rappresentanze sindacali unitarie interne secondo quanto previsto dal vigente sistema delle relazioni sindacali in materia di informazione sindacale

VISTA la relazione redatta dall'Amministratore Unico dell' A.S.S.I.C. per l'approvazione del nuovo modello organizzativo dell'Azienda che si allega al presente atto e ne costituisce parte integrante – allegato "B";

VISTO il D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267;

VISTO il D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165;

VISTO lo Statuto dell'Azienda;

DELIBERA

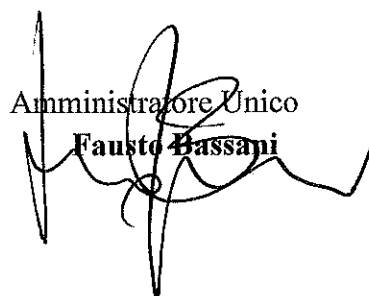
1. Di procedere alla ridefinizione della macrostruttura e del nuovo modello organizzativo dell'Azienda, allegato al presente atto costituendone parte integrale – allegato "A", che prevede che la struttura organizzativa dell'Azienda si articoli in una direzione generale e in n. 4 Settori, quali strutture di massima dimensione a cui saranno preposti, se possibile, funzionari con incarico di posizione organizzativa e da servizi e uffici che saranno individuati successivamente allorquando sarà definito il nuovo funzionigramma dell'Azienda e saranno apportate le relative modifiche ed integrazioni al vigente regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi e contestualmente, anche all'articolazione delle macro attività di competenza secondo criteri di massima flessibilità, tesi a garantirne il tempestivo ed idoneo adeguamento al mutare delle funzioni, dei programmi e degli obiettivi.
2. Di demandare agli Uffici competenti il compito di trasmettere la presente deliberazione alla RSU e alle OO.SS. territoriali per la dovuta informazione e di fornire ampia pubblicizzazione delle modifiche apportate secondo le vigenti disposizioni di legge.
3. Di stabilire che con successivi atti deliberativi si provvederà alla revisione completa del vigente regolamento aziendale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e alla definizione del relativo funzionigramma di dettaglio.
4. Di prevedere che, sulla base del nuovo modello organizzativo e del regolamento per la nomina, revoca e graduazione delle posizioni organizzative, si provvederà all'individuazione e alla nomina dei responsabili dei n. 4 Settori o di parte di essi, secondo le disponibilità finanziarie dell'Azienda, previo completamento del processo di graduazione/pesatura dell'area delle posizioni organizzative da parte del Nucleo di Valutazione dell'Azienda, ai fini della determinazione delle indennità di posizione e risultato ai sensi di quanto previsto dal vigente CCNL per il comparto delle Funzioni Locali del 28 maggio 2018 e dal vigente regolamento per la nomina, revoca e graduazione dell'area delle posizioni organizzative.

Il documento approvato, come disposto, viene allegato alla presente delibera.

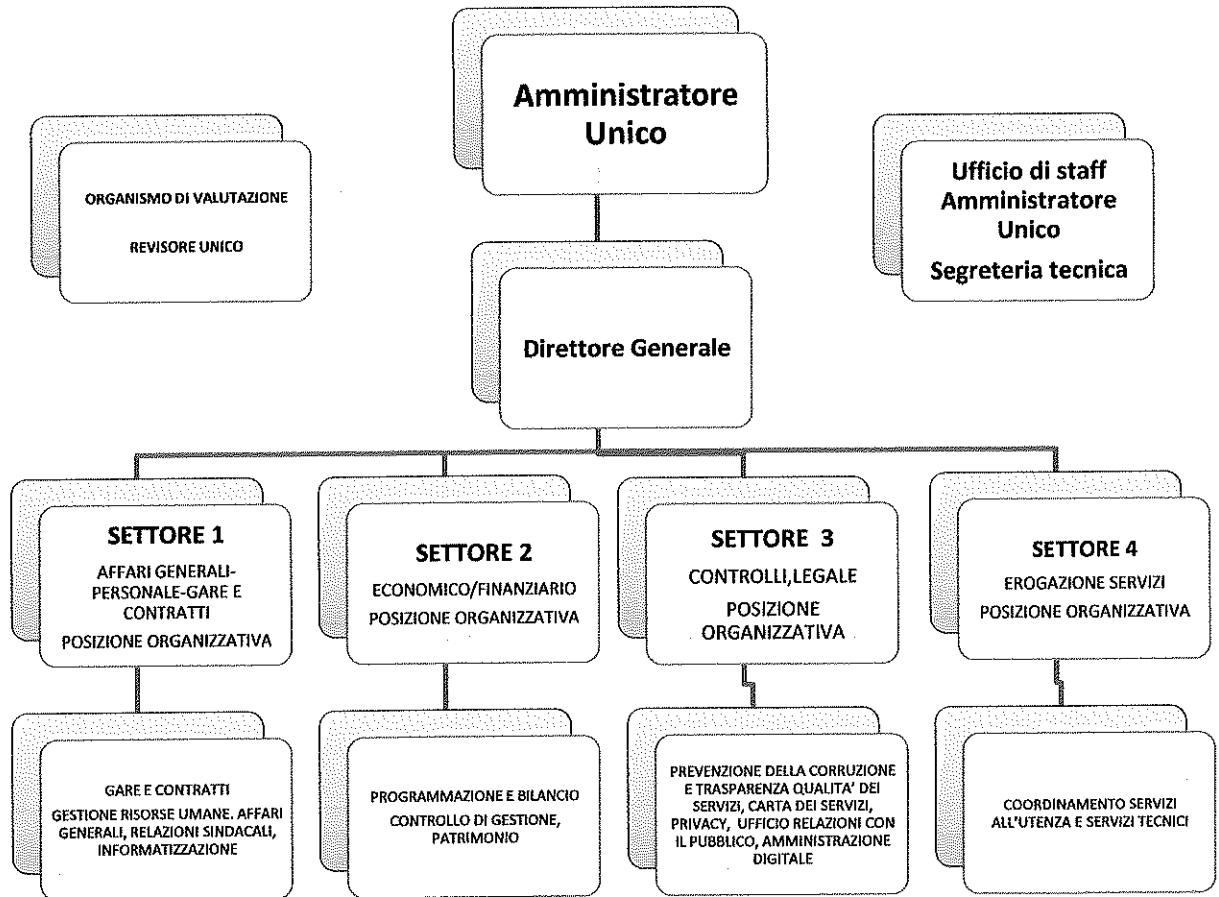
Il Segretario
Michela Petrucci



Amministratore Unico
Fausto Bassani



ALLEGATO "A"



Azienda Speciale A.S.S.I.C. VALMONTONE

Relazione per l'approvazione del nuovo modello organizzativo dell'Azienda

Questa breve relazione ha lo scopo di evidenziare le criticità che l'Azienda presenta in materia di organizzazione e della conseguente dotazione organica, delle politiche del personale, della sistematica dei controlli interni e dei sistemi di pianificazione strategica e programmazione gestionale.

Al fine di porre in essere corrette ed incisive politiche di sviluppo organizzativo e del personale occorre innanzitutto comprendere in quale contesto ci si sta muovendo e lo stato di maturità della struttura aziendale in ordine alle tematiche dell'innovazione e del cambiamento che stanno modificando radicalmente il mondo delle pubbliche amministrazioni.

La relazione ha anche lo scopo di declinare sinteticamente le linee guida che dovranno ispirare l'azione dell'organo di governo ed il crono programma degli interventi e delle azioni operative più urgenti da attivare nel più breve tempo possibile.

Il nuovo modello organizzativo dell'Azienda

Per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati, occorre chiarire con nettezza che le possibilità di successo dipendono strettamente dall'integrazione di diversi sistemi che interagiscono all'interno della struttura. Il mal funzionamento di un sottosistema determina di conseguenza il mal funzionamento dell'intera organizzazione per il principio dell'anello debole della catena o del fusto di legno con un asse più corto rispetto agli altri. Così il sistema decisionale deve essere coerente con il sistema di pianificazione, a quest'ultimo deve corrispondere il modello organizzativo più opportuno. Le attività formative inoltre per risultare efficaci devono essere tarate sui programmi e sugli obiettivi di lavoro. Il sistema di valutazione si deve integrare perfettamente con il modello di

pianificazione, il quale a sua volta non è efficace se non è accompagnato da un relativo sistema di controllo interno o di controlli interni. Infine gli istituti incentivanti devono esser perfettamente integrati con il sistema dei controlli ed il sistema di valutazione al fine di indirizzare al meglio lo sforzo collettivo ed individuale verso il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Ogni sottosistema costituisce un fattore di successo per l'Azienda ed è molto difficile stabilirne un grado di importanza di priorità per ciascun sottosistema. Sono fondamentali tutti per la buona riuscita, non possono esser considerati delle variabili indipendenti. Chi lo fa sbaglia in maniera grossolana ed in questi anni è evidente che le Amministrazioni, con la precedente esperienza, hanno di volta in volta enfatizzato un sottosistema a scapito di altri e la visione d'insieme si è andata perdendo via via con gravi ripercussioni sia sulla struttura organizzativa, sia sul clima aziendale che sui risultati attesi in termini quali-quantitativi.

Il modello organizzativo costituisce una gamba fondamentale del "tavolo dell'innovazione e della funzionalità".

Fattore strategico di successo per la vita dell'Azienda e per il raggiungimento delle finalità istituzionali è la scelta del modello organizzativo ottimale o del più adeguato possibile.

La struttura organizzativa oltre che flessibile deve possedere il carattere della dinamicità, ossia deve essere in grado di mutare velocemente in funzione dei programmi e dei progetti di riferimento. Il modello macro e successivamente il modello micro (di secondo livello), non sono altro che la risultante della distribuzione del lavoro e delle responsabilità tra i singoli individui, in attuazione degli obiettivi che conseguono agli atti di pianificazione di portata più ampia. In sostanza il disegno della struttura organizzativa segue e non precede l'adozione dei programmi e dei progetti, adattandosi flessibilmente e dinamicamente a questi. Deve consentire il ribaltamento del piano esecutivo di gestione o piano risorse obiettivi o piano della performance sulla struttura organizzativa.

Gestire il personale e l'organizzazione dell'Azienda in una fase storica che si caratterizza come fase di transizione verso un nuovo modello istituzionale, costituisce nel contempo compito estremamente delicato e sfida impegnativa con cui misurarsi.

Le linee-guida del lavoro di riorganizzazione che l'Azienda deve porre in essere possono essere così riassunte:

- dare concreta e sostanziale attuazione a quanto previsto dalla normativa ;
- fornire all'Azienda idonea metodologia e strumentazione per valutare e programmare i fabbisogni di personale e più in generale per programmare l'organizzazione, determinando le occorrenze di personale;
- stimolare, far crescere e sviluppare la cultura della programmazione, al fine di consentire la sinergia tra esigenze di efficienza ed economicità da un lato ed efficacia, intesa come qualità dei servizi offerti, dall'altro.

Accanto alla nuova struttura organizzativa che sarà realizzata di cui all'allegato "A", si dovrà mettere a punto il nuovo funzionigramma che sarà adottato successivamente, articolato per macrobisogni e macrofunzioni, riaggregando funzioni e procedure secondo criteri di efficienza ed efficacia.

Nel contempo dovranno essere previsti percorsi dinamici interni che potranno permettere di utilizzare al meglio le posizioni intermedie presenti in organico (soprattutto l'area delle posizioni organizzative), utilizzando al massimo le nuove opportunità concesse dalle ultime novità normative intervenute in materia (CCNL del 21 maggio 2018 per il comparto delle funzioni locali).

Il progetto che si sta realizzando rappresenta parte della mappa degli strumenti organizzativi di governo e di gestione dell'apparato in funzione dell'attuazione del programma dell'Azienda; in questo senso prevede:

- *Una direzione generale snella e agile*
- *Strutture intermedie definite settori dove si esplicano le funzioni gestionali, dotate di ampia autonomia e con responsabilità di prodotto e di risultato e dirette da responsabili incaricati di posizione organizzativa*
- *strutture di base di secondo livello definite servizi;*

Nell'ambito dell'Azienda tale modello incontra la necessità di riaggregare le numerose attività svolte in sistemi ben definiti per razionalizzare procedimenti spesso frammentari. Il Settore consente al responsabile della struttura, che può operare anche in qualità di responsabile di uno o più servizi fino a quando non saranno reperite tutte le figure necessarie, di coordinare l'attività dei servizi ricompresi nello stesso settore, assicurando una visione unitaria dell'azione amministrativo-gestionale, pur nel rispetto degli spazi di autonomia gestionale ed organizzativa garantita per legge al Responsabile di struttura di massima dimensione o incaricato di Posizione Organizzativa. Il Settore dovrebbe in sostanza assicurare che tutte le fasi procedurali necessarie alla realizzazione del prodotto-servizio finale avvengano, il più possibile, all'interno delle strutture, permettendo all'azienda di rispondere al meglio alle sollecitazioni ed istanze dell'utenza e di poter analizzare e valutare i risultati raggiunti, anche distinguendo tra atti intermedi ed atti finali.

I Settori individuati scaturiscono dalla definizione di un funzionigramma che da un lato individua le attività istituzionali- tradizionali ed innovative- che caratterizzano la mission dell'Azienda e, dall'altro, le attività rivolte al funzionamento dell'Ente stesso, attività trasversali e di supporto all'intera struttura: la Direzione Generale rappresenta la struttura di coordinamento tra funzioni di indirizzo del Comune di Valmontone e dell'Amministratore Unico e le funzioni amministrativo-gestionali, nel rispetto del principio di distinzione, rendendo possibile l'azione amministrativa come sinergia tra programmazione politica e decisioni gestionali.

Il modello di Direzione Generale come unità snella e di coordinamento tecnico-gestionale risponde ai seguenti principi:

- mantenimento dell'autonomia dei settori e dei servizi, per non disperdere la competenza acquisita dall'azienda e dal suo personale;
- aumento di responsabilizzazione dei responsabili di settore con incarico di posizione organizzativa;
- funzionalità della struttura, senza creazione di colli di bottiglia;
- attuazione dei programmi dell'Amministrazione in modo efficace ed economico.

Le scelte di riaccorpamento dei servizi devono essere considerate flessibili e, soprattutto, confacenti ad un mantenimento dell'operatività attuale dell'Azienda.

Sulla base dei principi organizzativi descritti si è seguito il principio della piramide tronca, vale a dire di una distribuzione del potere e della discrezionalità gestionale attraverso l'aumento degli snodi decisionali, limitando la verticalizzazione del potere. Tale indirizzo è conseguente ai principi organizzativi precedentemente espressi, ma soprattutto si collega alla volontà normativa e politica di distribuire la capacità gestionale per favorire il raggiungimento degli obiettivi programmatici.

A conclusione di questa breve relazione si propone il seguente crono programma:

- ✦ Approvazione del nuovo modello organizzativo dell'Azienda entro il mese di agosto 2020
- ✦ Approvazione del funzionigramma e del Regolamento per il funzionamento degli uffici e dei servizi aziendali (compreso il regolamento per gli accessi sia a tempo determinato che a tempo indeterminato) entro il mese di agosto 2020
- ✦ Approvazione nuovo sistema di misurazione e Valutazione della Performance su proposta dell'Organismo di Valutazione entro il mese di agosto 2020
- ✦ Approvazione dei regolamenti, per le specifiche responsabilità e per le progressioni economiche orizzontali nel rispetto del vigente sistema delle relazioni sindacali entro il mese di agosto 2020
- ✦ Determinazione del fondo di efficienza dei servizi per il personale del comparto Funzioni Locali (CCNL del 21 maggio 2018) e sottoscrizione del CDI (Contratto decentrato integrativo) parte giuridica e parte economica entro il mese di Settembre 2020
- ✦ Approvazione del Regolamento per la costituzione dell'Ufficio per la gestione dei procedimenti disciplinari entro il mese di Settembre 2020
- ✦ Approvazione del Regolamento per l'acquisizione di beni e servizi sulla base del codice degli appalti entro il mese di settembre 2020
- ✦ Approvazione del piano aziendale e del piano dettagliato degli obiettivi della gestione entro il mese di Settembre 2020

L'Azienda dovrebbe infine procedere ad una progressiva mappatura dei processi e delle attività, al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta alla qualità dei servizi erogati e dovrebbe migliorare, altresì, il sistema degli indicatori delle prestazioni

e dei livelli di servizio al fine di ricomprendere gli aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità. Anche la progressiva introduzione di indicatori di impatto (outcome) tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un riverbero su stakeholder esterni dovrà costituire un fine dell'ente, unitamente all'esigenza di pubblicare la relativa rendicontazione e reportistica con cadenza almeno semestrale in prima battuta, di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione.

Da questo punto di vista una delle prime iniziative da intraprendere sarà quella di attivare le procedure per una completa analisi del benessere organizzativo che, oltre a costituire un obbligo normativo, ci fornirà utili elementi di analisi e valutazione sul clima organizzativo interno all'ente e sulle azioni prioritarie da attivare al fine dell'efficientamento dell'intera macchina comunale.

A breve sarà presentata una relazione integrativa in ordine all'esigenza di procedere al riordino dei servizi erogati in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

Rimodellare il sistema decisionale dell'Azienda, sistematizzare ed ottimizzare la struttura organizzativa, coordinare, integrare e far comunicare il sistema dei ruoli, riprogettare gli iter procedurali anche attraverso l'utilizzazione di nuove tecnologie, gestire le risorse umane mediante l'applicazione di moderne tecniche aziendali, per rispondere al meglio alla domanda dell'utenza e nella piena soddisfazione economico-professionale degli operatori, deve costituire l'idea -forza del progetto di cambiamento ed innovazione dell'Azienda .

L'Amministratore Unico

Fausto Bassani

Agosto 2020