



CITTÀ DI SAN DONÀ DI PIAVE

PROGETTO DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

REGOLAMENTO COMUNALE DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

LEGENDA:

Le parti del regolamento che si intende eliminare sono riportate con carattere "barrato".

Le modifiche e/o integrazioni sono così riportate:

a) quelle proposte dall'Amministrazione con carattere corsivo;

b) quelle emerse dalle richieste della RSU nell'incontro del 21/01/05 con carattere corsivo e grassetto

TITOLO I PRINCIPI GENERALI

- Art. 1 – Oggetto - finalità del regolamento ed ambito di applicazione
- Art. 2 - Principi e criteri generali di organizzazione

TITOLO II L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

- Art. 3 – La struttura organizzativa
- Art. 4 - Il Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata
- Art. 5 - Il Settore
- Art. 6 – Il Servizio
- Art. 7– Servizi di staff e Gabinetto del Sindaco
- Art. 8 – Unità e team di progetto

TITOLO III FUNZIONI DI DIREZIONE

- Art. 9 - Il Segretario Generale
- Art. 10 – Il ViceSegretario Generale
- Art. 11 - Il Direttore Generale
- Art. 12 - La dirigenza – conferimento e revoca degli incarichi
- Art. 13 – Attribuzioni dei dirigenti
- Art. 14 – Responsabilità dirigenziale ed attività di gestione amministrativa
- Art. 15 – Incarichi a tempo determinato per dirigenti ed alte specializzazioni
- Art. 16 – Criteri e modalità di conferimento degli incarichi
- Art. 17 – Il Responsabile di servizio
- Art. 18 - Area delle posizioni organizzative
- Art. 19 - Rapporti tra Dirigenti e Funzionari dell'Area delle Posizioni organizzative

TITOLO IV STRUTTURE DI COORDINAMENTO

- Art. 20 - Conferenza dei Dirigenti

TITOLO V IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

- Art. 21 - Controllo interno
- Art. 22 - Controllo di gestione
- Art. 23 - Il Nucleo di Valutazione

TITOLO VI LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- Art. 24 - L'organigramma e la dotazione organica
- Art. 25 - Piano occupazionale e delle assunzioni
- Art. 26 – Profili professionali e mansioni individuali
- Art. 27 - Posizioni di lavoro e responsabilità del dipendente
- Art. 28 - Incentivazione e valutazione del personale
- Art. 29 - Formazione ed aggiornamento professionale
- Art. 30 - Rapporti con l'utenza e qualità dei servizi
- Art. 31 – Forme flessibili di impiego
- Art. 32 - Le consulenze e le collaborazioni esterne

TITOLO VII DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

- Art. 33 – Norme transitorie e finali
- Art. 34 – Pubblicità ed entrata in vigore

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Art. 1

Oggetto - finalità del regolamento ed ambito di applicazione

1. Il presente regolamento determina, in conformità allo Statuto e nel rispetto degli indirizzi generali stabiliti dal Consiglio comunale e delle disposizioni di legge in materia, i principi fondamentali e le modalità operative di organizzazione degli uffici e servizi del Comune di San Donà di Piave, in base a criteri di autonomia, funzionalità, efficacia ed economicità di gestione e secondo principi di professionalità e responsabilità.
2. Il regolamento contiene norme di organizzazione della struttura dell'ente e disciplina i rapporti funzionali fra le sue componenti in funzione del conseguimento del costante soddisfacimento degli interessi e dei bisogni della comunità locale, in rapporto ai cambiamenti sociali, economici e culturali che coinvolgono la stessa collettività.
3. Il regolamento si ispira al principio generale di distinzione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, di definizione degli obiettivi e dei programmi nonché di verifica e controllo, spettanti agli organi di governo dell'ente e le funzioni di gestione delle attività, spettanti alla dirigenza tecnico-amministrativa. Le attività dell'ente rispondono ai principi ed ai metodi della programmazione degli interventi, in conformità agli strumenti normativi ed alle modalità previsti dalle vigenti disposizioni di legge e di regolamento. A tale scopo il presente regolamento definisce forme di interazione e collaborazione tra gli organi di governo e le componenti della struttura organizzativa nel rispetto dei rispettivi e distinti ruoli e prerogative.
4. Le norme del presente regolamento trovano applicazione per tutti i rapporti di lavoro esistenti tra l'Ente ed il personale dipendente, di ruolo e non di ruolo e stabiliscono i limiti, i criteri e le modalità con cui possono essere stipulati, al di fuori della dotazione organica, contratti a tempo determinato di dirigenti, alte specializzazioni o di collaborazioni esterne.
5. Non rientrano nell'ambito di applicazione del presente regolamento i rapporti di lavoro autonomo relativi a prestazioni d'opera, di servizi o all'esercizio di professioni intellettuali, utilizzate dal Comune, che sono regolati dalle norme del libro V, titolo III del Codice Civile.
6. Le norme del presente regolamento si integrano con le altre disposizioni legislative e regolamentari, aventi attinenza con il personale, con i diversi aspetti organizzativi e, in particolare, con le disposizioni relative alla disciplina del procedimento amministrativo.

Art. 2

Principi e criteri generali di organizzazione

1. L'organizzazione degli uffici e del personale ha carattere strumentale rispetto al conseguimento degli scopi istituzionali. Attua un processo di gestione per obiettivi e si informa a criteri di massima efficienza, snellezza e funzionalità dei moduli organizzativi, autonomia operativa delle strutture nell'ambito degli indirizzi politici e del coordinamento gestionale, economicità di gestione.
2. L'organizzazione della struttura degli uffici e dei servizi, nel rispetto delle norme vigenti in materia e degli indirizzi generali stabiliti dal Consiglio Comunale, dovrà ispirarsi ai seguenti criteri e principi:
 - **separazione tra le funzioni:** Agli organi di direzione politica spettano gli atti di indirizzo e controllo, consistenti nella definizione degli obiettivi, dei programmi e delle priorità e nella verifica della rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive impartite; ai ~~Responsabili degli uffici e dei servizi~~ **Dirigenti** compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, ivi compresi i poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane e strumentali, con annessa responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi programmati e per la realizzazione dei progetti loro affidati;
 - **chiara individuazione** degli obiettivi, delle responsabilità, delle competenze e delle risorse assegnate alle articolazioni organizzative allo scopo di realizzare gli obiettivi secondo criteri di economicità e di equilibrio tra risorse ed interventi ed al perseguimento dei migliori livelli di efficienza e di funzionalità;
 - **flessibilità delle soluzioni organizzative** in aderenza alla dinamica dei bisogni dei cittadini e alle connesse determinazioni degli organi politici, nonché all'evoluzione delle formule gestionali e all'esigenza di assicurare un'ampia comunicazione interna ed esterna;
 - piena **valorizzazione delle risorse umane** impiegate: l'organizzazione del lavoro deve stimolare la partecipazione attiva di ciascun dipendente, responsabilizzando lo stesso per il conseguimento dei risultati, secondo il diverso grado di qualificazione e di autonomia decisionale, agendo in termini di motivazione e di accrescimento delle professionalità, anche mediante processi di riconversione professionale e di mobilità interna o esterna del personale ed assicurando a tutti pari opportunità;
 - **articolazione organizzativa** in corrispondenza all'omogeneità, o alla stretta interdipendenza rispetto ai risultati, delle finalità perseguite e delle competenze attribuite, consentendo altresì la distinzione tra funzioni o attività finali, strumentali o di supporto e con particolare attenzione all'integrazione ed al coordinamento tra le diverse strutture;
 - **trasparenza** dell'attività amministrativa: in modo da garantire il diritto di accesso ai cittadini e attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini, U.R.P., e, per ciascun procedimento, attribuzione ad un unico ufficio della responsabilità complessiva dello stesso, nel rispetto della Legge 7 agosto 1990, n° 241;
 - **armonizzazione degli orari** di servizio e di apertura degli uffici e di lavoro, con le esigenze dell'utenza e con gli orari dei Paesi della Comunità Europea, nonché con quelli del lavoro privato, sentiti in merito la Giunta e la Conferenza dei Dirigenti;
 - **flessibilità nell'organizzazione** degli uffici e nella gestione delle risorse umane, nel rispetto delle categorie di appartenenza e delle specifiche professionalità, nell'ambito di un sistema di relazioni sindacali definito in modo coerente con l'obiettivo di contemperare l'esigenza di incrementare e mantenere elevate l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati alla comunità, con l'interesse al miglioramento delle condizioni di lavoro ed alla crescita professionale del personale;
 - **soddisfacimento delle esigenze degli utenti:** deve essere garantita la semplificazione delle procedure, l'informazione e la partecipazione all'attività amministrativa, e deve essere verificato il gradimento da parte dei cittadini dei servizi resi.

TITOLO II - L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Art. 3

La struttura organizzativa

1. La struttura organizzativa è composta da:
 - Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata
 - Settori
 - Servizi assegnati ai Settori
 - Servizi di Staff
 - Gabinetto del Sindaco
 - Unità e team di progetto

Art. 4

Il Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata

1. Il Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata è composto dal Segretario Generale o dal Direttore Generale – se nominato - e dai Dirigenti dei diversi settori e può essere integrato da esperti esterni, in relazione alle specifiche competenze necessarie.
2. E' un organismo di coordinamento e di orientamento al risultato attraverso la condivisione della metodologia della programmazione e pianificazione integrata. Svolge la sua attività in stretto raccordo con il Sindaco e la Giunta comunale per l'esercizio delle funzioni di indirizzo o di controllo ai fini dell'implementazione del mandato politico - amministrativo con una duplice funzione: da un lato la programmazione gestionale integrata e la definizione dei criteri di allocazione delle risorse all'interno dell'Ente, mediante la definizione e la gestione del budget complessivo all'interno dell'Ente e dall'altro il raccordo tra i programmi e gli indirizzi politici di mandato e la struttura operativa dell'Ente, mediante la definizione e il continuo adeguamento del "piano strategico della città", attraverso direttive.
3. Il Comune di San Donà di Piave adotta la metodica di budget allo scopo di pervenire, su arco annuale e con sistematico riferimento ai documenti di programmazione, all'attribuzione di precise responsabilità gestionali e di risultato, alla formulazione di articolate previsioni di bilancio e alla precostituzione degli elementi di riscontro per l'attività di controllo di gestione.
4. La metodica di budget si sviluppa, in correlazione ai tempi di formulazione del bilancio di previsione, secondo una struttura che comprende: a) il documento di direttive; b) il budget dei settori, dei servizi di staff e delle unità/team di progetto.

Art. 5

Il Settore

1. La struttura organizzativa del Comune di San Donà di Piave è articolata in settori, articolati in servizi.
2. Il settore è l'unità organizzativa di massima dimensione alla quale è attribuito l'esercizio di un insieme di funzioni corrispondenti alle estese aree di intervento su cui insiste l'azione politico-amministrativa dell'Ente, identificate in relazione al risultato finale e caratterizzate da omogeneità rispetto ai servizi erogati ed ai segmenti di utenza di riferimento.
3. Al settore è affidato il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministrazione per il diretto soddisfacimento di bisogni ed interessi pubblici. E' caratterizzato da un elevato grado di autonomia gestionale, organizzativa ed operativa nell'ambito degli indirizzi della direzione politica dell'Ente.
4. In particolare il settore rappresenta l'elemento di continuità e di stabilità della struttura operativa ed è punto di riferimento per:

- la gestione di insiemi integrati di interventi e servizi, siano essi rivolti a funzioni di prevalente utilizzo interno, oppure a servizi finali destinati all'utenza esterna;
 - l'elaborazione di programmi operativi di attività e piani di lavoro;
 - le interazioni tra momento politico ed apparato tecnico-burocratico;
 - le analisi dei bisogni per settori omogenei, la programmazione, la realizzazione degli interventi di competenza ed il controllo, in itinere, delle operazioni;
 - la verifica e valutazione dei risultati degli interventi svolti.
5. L'individuazione dei settori e la loro modifica compete alla Giunta Comunale nell'ambito dei principi di determinazione della struttura organizzativa e della dotazione organica.

Art. 6

Il Servizio

1. Nell'ambito dei settori sono individuati ulteriori centri di imputazione delle competenze gestionali, denominati servizi, destinati ad operare in ambiti funzionali maggiormente circoscritti nell'ambito della complessiva area di attività, secondo criteri di razionale suddivisione dei compiti e di flessibilità.
2. I servizi costituiscono suddivisioni interne al Settore, di natura non rigida e non definitiva, ma ridefinibili in relazione all'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili dirette alla realizzazione delle attività di competenza del settore.
3. I servizi, all'interno di ogni settore e nei limiti dell'organico dell'Ente, vengono stabiliti e modificati con deliberazione della Giunta Comunale su proposta del Dirigente del settore di competenza, previo parere della Conferenza dei Dirigenti in merito alla conformità al modello organizzativo dell'Ente.

Art. 7

Servizi di staff e Gabinetto del Sindaco

1. Accanto alle aree di massima dimensione, rappresentate dal settore, sono individuati i servizi di staff, che sono strutture organicamente poste al di fuori dei settori funzionali, coordinate dal Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata, di cui ne costituiscono lo staff operativo.
2. I servizi di staff svolgono un ruolo di supporto organizzativo e funzionale per l'intera struttura e detengono una riserva di competenza nella materie loro assegnate.
3. L'individuazione dei servizi di staff, la loro modificazione e l'attribuzione delle relative competenze, spetta alla Giunta Comunale, nell'ambito dei principi di determinazione della struttura organizzativa e della dotazione organica.
4. Il Gabinetto del Sindaco è un ufficio di staff posto alle dirette dipendenze del Sindaco, della Giunta e degli Assessori, per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e di controllo loro attribuite dalla legge. Il Gabinetto si occupa, oltre che della Segreteria del Sindaco e degli Assessori, anche delle attività relative all'informazione - comunicazione e U.R.P. ed al decentramento e frazioni, per le quali opera in collegamento e coordinamento con altri servizi dell'Ente, assimilabili per contenuto ed obiettivi.
5. Il personale assegnato al Gabinetto del Sindaco può essere costituito da dipendenti interni all'Ente e/o da collaboratori esterni assunti mediante contratto a tempo determinato od altre tipologie di collaborazione temporanea. Gli incarichi sono affidati dalla Giunta intuitu personae su indicazione del Sindaco, in base ad un rapporto fiduciario, per un periodo massimo coincidente con la durata del mandato amministrativo.

Art. 8

Unità e team di progetto

1. Possono essere istituite unità di progetto settoriali (all'interno del settore) o intersettoriali (che richiedono il contributo di diversi settori) o di staff (coordinate dal Comitato di Direzione - Budget e Pianificazione integrata).
2. Le unità di progetto settoriali sono definite con provvedimento del Dirigente mentre le unità di progetto intersettoriali o collocate in posizione di staff sono istituite dal Sindaco, sentito il Segretario Generale e i Dirigenti dei settori interessati.
3. Nell'atto di istituzione della unità di progetto si provvede anche alla nomina del Responsabile di progetto, che può essere individuato in un Dirigente o in un Funzionario competente ovvero, qualora siano richieste particolari specializzazioni e qualificazioni professionali non disponibili nell'organico dell'Ente, la responsabilità del progetto può essere affidata, mediante apposito contratto, a collaboratori esterni.
4. Con apposita deliberazione di Giunta Comunale possono essere istituiti team di progetto, centri di imputazione di responsabilità che operano in funzione del conseguimento di un obiettivo, che può consistere in un servizio o essere inerente ad una determinata area di attività, anche in conseguenza di particolari bisogni sociali da soddisfare per periodi limitati nel tempo, ma comunque significativi. Si tratta di centri di competenze autonomi dai settori anche se in continua integrazione funzionale con le strutture di linea che si occupano di attività attinenti per materia e che trovano un referente comune, per le funzioni di integrazione e coordinamento, nel vertice strategico dell'Ente, il Comitato di Direzione. La responsabilità dei team può essere affidata ad un dirigente a tempo determinato e/o a figure di alta specializzazione.
5. L'atto di istituzione di una unità di progetto (settoriale – intersettoriale o di staff) e di un team di progetto deve indicare:
 - gli obiettivi ed i risultati da realizzare;
 - i vincoli e la durata dell'unità di progetto, in relazione agli obiettivi da raggiungere;
 - il Responsabile del progetto e le risorse strumentali, finanziarie e di personale allo stesso assegnate;
 - i poteri specificatamente attribuiti al Responsabile del progetto;
 - le modalità di coordinamento e di collaborazione con la struttura organizzativa dell'Ente;
 - le procedure di verifica dello stato di avanzamento e le forme di controllo, prevedendo, ove ritenuto opportuno, anche le cause di scioglimento anticipato dell'unità o del team di progetto;
 - le modalità e gli effetti dello scioglimento dell'unità o del team di progetto.
6. Il Responsabile del progetto (unità e team) risponde al Sindaco, alla Giunta e riferisce al Segretario Generale o al Direttore Generale – se nominato. Qualora il Responsabile del progetto sia un soggetto sprovvisto di incarico dirigenziale, gli atti di competenza dei dirigenti che attengono al progetto saranno adottati da un Dirigente appositamente incaricato dal Sindaco, previo accordo in merito al contenuto ed alla forma degli atti medesimi.
7. Il Responsabile del progetto (unità e team) gestisce un budget annuale **su base annua** definito in sede di definizione del progetto e relaziona e rendiconta sull'andamento dei costi di gestione in relazione ai risultati ottenuti, secondo le medesime modalità previste per i Dirigenti di settore.

TITOLO III – FUNZIONI DI DIREZIONE

Art. 9

Il Segretario Generale

1. La disciplina relativa alla nomina, conferma e revoca del Segretario Generale sono disciplinate dalla legge che ne regola l'ordinamento. Lo stato giuridico e trattamento economico del Segretario Generale sono stabiliti dalle disposizioni di legge e dai contratti collettivi di categoria.
2. Il Segretario Generale dipende dall'apposita Agenzia prevista dall'art.102 del Decreto Legislativo n.267/2000 ed è incaricato dal Sindaco da cui dipende funzionalmente, con le modalità stabilite dalla legge.
3. Il Segretario svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti. In particolare, il Segretario:
 - partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione;
 - coordina, in assenza della figura del Direttore Generale, l'attività dei dirigenti;
 - esprime, su richiesta del Sindaco e della Giunta, il suo parere in merito alla conformità degli atti alle norme di legge, di Statuto o di Regolamento;
 - può rogare tutti i contratti nei quali l'Ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente;
 - fornisce il supporto agli organi di direzione politica, con funzioni consultive, nella formazione dell'azione amministrativa e nel perseguimento degli obiettivi secondo gli indirizzi e le direttive espresse dagli organi elettivi;
 - sovrintende sull'applicazione delle norme sul procedimento amministrativo nonché sulla pubblicazione, pubblicità ed efficacia degli atti;
 - esercita il potere di avocazione, in caso di inerzia dei dirigenti, per gli atti rimessi alla loro competenza, per motivi di necessità ed urgenza, qualora non sia nominato il Direttore Generale;
 - esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto o dai Regolamenti o conferitagli dal Sindaco.

Art. 10

Il Vicesegretario Generale

1. In conformità alle vigenti disposizioni statutarie nell'ordinamento organizzativo del Comune di San Donà di Piave è prevista la figura del Vicesegretario Generale.
2. Le funzioni di ViceSegretario vengono attribuite dal Sindaco a personale di qualifica dirigenziale, assunto per la specifica funzione od individuato tra i dirigenti dell'Ente, in possesso dei requisiti per l'accesso alla carriera di Segretario Comunale, previo parere non vincolante del Segretario Generale.
3. Il ViceSegretario Generale collabora con il Segretario, sulla base di sue direttive, ed esercita le funzioni vicarie, sostituendolo nei casi di vacanza, di assenza o di altro impedimento nel rispetto della normativa vigente. La sostituzione viene disposta dal Sindaco e comunicata all'Agenzia Autonoma per la gestione dell'Albo dei Segretari.
4. Il Vicesegretario partecipa, se richiesto, alle sedute degli organi collegiali.

Art. 11

Il Direttore Generale

1. Il Sindaco, avvalendosi della facoltà di cui all'art. 108 del D.Lgs. 267/00, può nominare un Direttore Generale, previa deliberazione della Giunta Comunale, con contratto a tempo determinato la cui durata non può eccedere quella del mandato del Sindaco.
2. Il Direttore Generale deve possedere, oltre ai requisiti di legge per l'accesso agli impieghi pubblici, elevate qualità professionali e culturali ed idonee esperienze professionali – presso Enti ed aziende pubbliche e/o private - che garantiscano l'efficace espletamento delle funzioni conferitegli.
3. Nel provvedimento di nomina sono disciplinati, oltre all'indennità del Direttore Generale, i rapporti tra questi e il Segretario Generale, in conformità alle norme del presente Regolamento e per quanto in esso non esplicitamente previsto, nel rispetto della distinzione del ruolo e delle funzioni di ciascuna posizione. Il compenso del Direttore Generale viene determinato dall'accordo tra le parti, avuto riguardo ai correnti valori di mercato per posizioni analoghe e delle compatibilità di bilancio.
4. L'incarico di direzione generale può essere conferito al Segretario Generale. In tal caso, oltre alle funzioni di cui al presente articolo, dovranno essere garantite anche quelle prescritte all'art.9. Al Segretario incaricato delle funzioni di Direttore generale spetta una indennità di direzione ad personam, nella misura determinata dalla Giunta Comunale.
5. L'incarico di direzione generale può essere revocato dal Sindaco in qualsiasi momento, con provvedimento motivato, previa deliberazione della Giunta Comunale.
6. Al Direttore Generale, oltre ai compiti previsti dall'art. 108 del Decreto Legislativo n. 267/2000 e dall'art.84 dello Statuto Comunale, viene in via generale affidata la responsabilità dell'attuazione dei programmi e degli obiettivi stabiliti dal Comune, in coerenza con le strategie dell'Ente ed, in particolare:
 - il supporto agli organi di governo nella fase di definizione dei piani strategici e nella valutazione della congruenza tra gli obiettivi e le risorse;
 - la definizione dei criteri generali di gestione, volti all'ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie e tecnico/strumentali;
 - la predisposizione del Piano dettagliato degli Obiettivi e la proposta del Piano Esecutivo di Gestione;
 - il coordinamento dell'impostazione e della realizzazione di progetti coinvolgenti più strutture;
 - il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi e delle attività;
 - la sovrintendenza nell'attuazione complessiva dei piani di attività garantendone la congruenza attraverso il coordinamento delle strategie dei progetti intersettoriali;
 - l'introduzione di sistemi di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi indicati e per favorire la responsabilizzazione dei Dirigenti e il processo di loro riqualificazione professionale in ambito gestionale;
 - l'esercizio del potere di avocazione, in caso di inerzia dei dirigenti, per gli atti rimessi alla loro competenza, per motivi di necessità ed urgenza.
7. Il Direttore Generale assicura agli organi di direzione politica una costante informazione sull'andamento della gestione ed un'attiva funzione propositiva in ordine all'eventuale ridefinizione e/o modificazione degli obiettivi programmati; a tal fine partecipa alle sedute della Giunta Comunale.
8. In caso di assenza o impedimento del Direttore Generale esterno le funzioni proprie dello stesso sono espletate dal Segretario Generale limitatamente a quelle di coordinamento e sovrintendenza.
9. Per quanto qui non previsto in merito alla nomina, alla durata, alla revoca dell'incarico e alle funzioni del Direttore Generale, si rinvia alle disposizioni del citato art. 108 del Decreto Legislativo n.267/2000.

Art. 12

La dirigenza – conferimento e revoca degli incarichi

1. La dirigenza del Comune di San Donà di Piave si articola in un'unica qualifica dirigenziale. Il numero dei posti della dotazione organica è soggetta a revisione in concomitanza con la revisione della struttura organizzativa.
2. L'accesso alla qualifica della dirigenza è disciplinato dalla legge, dai contratti collettivi di lavoro e dal Regolamento per la disciplina delle modalità di assunzione, dei requisiti di accesso e delle modalità selettive.
3. Ai Dirigenti possono essere conferiti incarichi per la direzione di un settore, inteso come unità organizzativa di massima dimensione prevista dalla dotazione organica vigente, per la direzione di unità organizzative intermedie, di unità di progetto e/o di staff ovvero per l'esercizio di funzioni specialistiche, di studio e di ricerca, di ispezione e vigilanza o di altra natura precisata nel provvedimento di incarico.
4. Gli incarichi dirigenziali sono conferiti con provvedimento motivato del Sindaco, sentito il parere del Segretario Generale o del Direttore Generale – se nominato – secondo il principio della competenza professionale, in relazione agli obiettivi indicati nel programma amministrativo del Sindaco, ed in conformità ai criteri preventivamente stabiliti dalla Giunta in base alle disposizioni di legge ed ai contratti collettivi di categoria nazionali e decentrati.
5. Gli incarichi sono attribuiti ai dirigenti di ruolo in servizio presso il Comune ed eventualmente a soggetti esterni o interni con contratto a tempo determinato a norma dell'art.15 del presente Regolamento.
6. Gli incarichi hanno durata coincidente, di norma, con il mandato del Sindaco ma non possono avere durata inferiore a due anni, fatte salve le specificità da indicare nell'atto di conferimento e gli effetti derivanti dalla valutazione annuale dei risultati.
7. Gli incarichi possono essere rinnovati, prorogati, modificati o revocati secondo la normativa vigente in materia e nel rispetto della disciplina prevista dai contratti collettivi vigenti.

Art. 13

Attribuzioni dei dirigenti

1. I Dirigenti svolgono tutti i compiti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo dell'organo politico.
2. In particolare agli stessi sono attribuiti:
 - la Presidenza delle Commissioni di gara e di concorso;
 - la responsabilità delle procedure di appalto e di concorso;
 - la stipulazione dei contratti;
 - gli atti di gestione finanziaria, ivi compresa l'assunzione di impegni di spesa;
 - gli atti di amministrazione e gestione del personale con conseguente cura dell'affidamento dei compiti e verifica delle prestazioni e dei risultati;
 - i provvedimenti di autorizzazione, concessione o analoghi, il cui rilascio presupponga accertamenti e valutazioni, anche di natura discrezionale, nel rispetto di criteri predeterminati dalla legge, dai regolamenti, da atti generali di indirizzo, ivi comprese le autorizzazioni ed i permessi di costruire;
 - tutti i provvedimenti di sospensione dei lavori, abbattimento e riduzione in pristino di competenza comunale nonché i poteri di vigilanza edilizia e di comminazione della sanzione amministrativa previsti dalla vigente legislazione statale e regionale in materia di prevenzione e repressione dell'abusivismo edilizio e paesaggistico - ambientale.
 - le attestazioni, certificazioni, comunicazioni, diffide, verbali, autenticazioni, legalizzazioni ed ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza.

3. Ai Dirigenti compete altresì :

- la direzione dei Servizi e delle unità facenti capo al Settore di competenza nonché la definizione e il coordinamento dell'organizzazione interna del Settore, secondo criteri di economicità, flessibilità e razionale suddivisione dei compiti;
- l'adozione delle determinazioni inerenti all'organizzazione degli uffici ed alla gestione delle risorse umane, nell'ambito del presente Regolamento e degli atti di organizzazione generali, con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro e con l'obiettivo di sviluppare il livello di autonomia e di responsabilità del personale mediante l'esercizio della delega;
- l'esercizio dei poteri di spesa nei limiti degli stanziamenti di bilancio e di acquisizione delle entrate, per il perseguimento degli obiettivi loro affidati dal piano esecutivo di gestione;
- i programmi di lavoro inerenti alla realizzazione dei progetti affidati al Settore;
- la verifica periodica dei fabbisogni del personale e della produttività delle strutture e dei dipendenti facenti capo al Settore;
- la comminazione delle sanzioni disciplinari del rimprovero verbale e della censura, nonché il potere d'iniziativa in ordine ai procedimenti disciplinari che comportino sanzioni che esulano dalla loro competenza ai sensi di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali vigenti e dell'apposito regolamento in materia disciplinare;
- l'attribuzione dei trattamenti economici accessori nel rispetto del contratto collettivo di lavoro e degli accordi decentrati;
- l'individuazione dei responsabili dei procedimenti che fanno capo al Settore e la verifica, anche su richiesta di terzi interessati, del rispetto dei termini e degli altri adempimenti. Fino all'individuazione e all'assegnazione dei procedimenti, la relativa responsabilità resta attribuita al Dirigente. Fanno capo al Settore di riferimento tutte le fasi procedurali relative ai prodotti ad esso attribuiti in sede di elaborazione della dotazione organica;
- la cura della formazione e dell'aggiornamento del personale, nel rispetto delle norme contrattuali;
- il concorso, mediante attività istruttorie, alla predisposizione degli atti di competenza degli organi di governo del Comune, ivi comprese le proposte di deliberazione e le ordinanze sindacali;
- l'ordinazione di beni e servizi nei limiti delle risorse attribuite con gli atti di indirizzo approvati dagli organi di governo secondo le rispettive competenze;
- l'espressione dei pareri di regolarità tecnica-contabile e di attestazione di copertura finanziaria previsti dalla legge;
- tutti gli atti di gestione che dalla legge, dallo Statuto e dal presente regolamento non siano attribuiti ad altro organo.

4. Le competenze gestionali elencate nei commi precedenti sono attribuite in via generale ai dirigenti di settore. I dirigenti di settore, nel rispetto della legge, dei contratti di lavoro e delle direttive del Sindaco, possono delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, alcune delle competenze comprese nelle loro funzioni a dipendenti che ricoprono le posizioni funzionali più elevate nell'ambito dei servizi e degli uffici ad essi affidati, preferendo nella scelta il personale incaricato di posizione organizzativa, senza peraltro che questo rappresenti un criterio inderogabile da parte del Dirigente, qualora una scelta diversa risulti adeguatamente motivata.

5. Il Sindaco può attribuire, ai singoli Dirigenti, ogni altro atto, di natura gestionale non indicato nei precedenti commi.

Art. 14

Responsabilità dirigenziale ed attività di gestione amministrativa

1. I dirigenti sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi loro assegnati e della qualità dei risultati. Essi rispondono della correttezza tecnico-amministrativa degli atti e dei provvedimenti

assunti e dell'efficienza ed efficacia della gestione.

2. I Dirigenti sono responsabili:
 - dell'osservanza dei criteri generali formulati dagli organi politici, nonché dell'esecuzione degli atti degli organi stessi;
 - della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati in relazione agli obiettivi stabiliti;
 - dei risultati della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, incluse le decisioni organizzative e di ottimale gestione del personale;
 - del conseguimento dei risultati dell'attività di competenza in rapporto tra gli obiettivi prefissati e quelli raggiunti in termini di efficienza e di efficacia;
 - dell'attività svolta dai servizi loro affidati e della gestione delle risorse ad essi demandata;
 - del buon andamento ed imparzialità dell'azione dei servizi di competenza;
 - dell'osservanza, da parte del personale assegnato al Settore di competenza del Dirigente, dei doveri d'ufficio, dell'orario di lavoro e del controllo delle presenze, degli adempimenti connessi con l'organizzazione e i carichi di lavoro assegnati;
 - della gestione degli strumenti previsti dagli accordi di contrattazione decentrata per l'applicazione degli incentivi di produttività;
 - della formulazione e presentazione di programmi di lavoro e progetti finalizzati e della valutazione e rendimento individuale dei dipendenti partecipanti alle attività lavorative che si svolgono all'interno del Settore.
3. I dirigenti esercitano le funzioni attribuite dalla legge, dallo statuto e dal presente regolamento in piena autonomia e rispondono della loro attività direttamente al Sindaco ed al Segretario Generale o al Direttore generale in relazione alle sue attribuzioni, se istituito.
4. I dirigenti di unità/team di progetto intersettoriale esercitano l'incarico ricevuto in piena autonomia, nel rispetto dei vincoli inerenti al progetto. Essi sono responsabili del conseguimento degli obiettivi e dei risultati attesi dalla realizzazione del progetto e della corretta gestione delle risorse assegnate.
5. Restano ferme le disposizioni vigenti in materia di responsabilità penale, civile, contabile-amministrativa e disciplinare per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, a cui si fa integrale rinvio.

Art. 15

Incarichi a tempo determinato per dirigenti ed alte specializzazioni ed alte professionalità

1. L'Amministrazione può stipulare contratti a tempo determinato per l'assunzione di dirigenti o di alte specializzazioni ***e può conferire incarichi a termine per valorizzare le alte professionalità del personale della categoria "D" secondo quanto previsto dall'art.10 del C.C.N.L. 22.01.2004.***
2. La costituzione dei rapporti di lavoro a tempo determinato per le dirigenze e le alte specializzazioni avviene sia al di fuori che nell'ambito della dotazione organica.
3. I rapporti costituiti al di fuori della dotazione organica possono essere stipulati in misura non superiore al 5% del totale della dotazione organica della dirigenza e della categoria D.
4. I rapporti costituiti nell'ambito della dotazione organica presuppongono che una posizione dirigenziale o di alta specializzazione risulti vacante a qualsiasi titolo ovvero che vi sia assenza di direzione a seguito di revoca dell'incarico. In tal caso il Sindaco può affidare le funzioni dirigenziali con proprio provvedimento motivato e in base a scelta strettamente fiduciaria, a personale di ruolo del Comune di San Donà di Piave inquadrato in categoria "D".
5. Qualora sia chiamato a coprire, con contratto a termine, posizioni dirigenziali o di alte specializzazioni, sia extra che intra dotazione organica, personale di ruolo del Comune di San Donà di Piave, con effetto dalla data di decorrenza del rapporto dirigenziale si determina il collocamento del dipendente interessato in aspettativa senza assegni con riguardo alla posizione

di provenienza per tutta la durata del costituito rapporto dirigenziale a tempo determinato. L'ente si riserva, tuttavia, la facoltà di ricoprire il posto di provenienza lasciato temporaneamente vacante con relativa costituzione di rapporto a tempo determinato ai sensi delle vigenti norme. Allo spirare del termine di efficacia del rapporto dirigenziale costituito a tempo determinato, come in ogni caso di cessazione anticipata degli effetti medesimi, cessano altresì di diritto gli effetti del collocamento in aspettativa senza assegni del dipendente interessato, il quale, dallo stesso termine, è ricollocato, per gli effetti giuridici ed economici, nella posizione di provenienza. La collocazione in aspettativa è disposta con provvedimento del Dirigente del Servizio Risorse Umane da assumersi contestualmente al decreto sindacale di conferimento dell'incarico.

6. I dirigenti con contratto a termine stipulato a norma del presente articolo sono impiegati per la reggenza di settori o per assicurare attività o funzioni di alta specializzazione e/o professionalità, per obiettivi speciali e per incarichi fiduciari che non possono avere una durata superiore a quella del mandato elettivo del Sindaco in carica.
7. Le attribuzioni previste per questi dirigenti con contratto a termine devono essere specificatamente indicate nel provvedimento di incarico.

Art. 16

Criteria e modalità di conferimento degli incarichi

1. La scelta dei dirigenti da assumere con contratto a termine compete al Sindaco previo esame e valutazione dei «*curricula*» di più candidati e tenuto conto dei seguenti criteri:
 - possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso alla qualifica dirigenziale interessata, nonché di altri titoli speciali connessi (es. abilitazioni, iscrizione albi professionali);
~~per i soggetti provenienti dal comparto degli Enti Locali, si prescinde dal titolo di studio di cui sopra purchè appartenenti alla categoria D e in possesso dei successivi requisiti;~~
 - possesso di elevata professionalità in relazione al contenuto delle prestazioni di lavoro richieste, desumibile dall'aver svolto funzioni *dirigenziali* o direttive (nella qualifica immediatamente inferiore a quella dirigenziale) per un congruo periodo *di almeno 5 anni cumulabili* in organizzazioni ed enti pubblici o privati od aziende pubbliche o private oppure ~~abbiano conseguito una~~ *di particolare e documentata specializzazione professionale, culturale e scientifica, desumibile dalla formazione universitaria/post-universitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete esperienze di lavoro;*
 - possesso dei requisiti per l'accesso al pubblico impiego.
2. Ai dirigenti con contratto a termine di diritto pubblico compete il trattamento economico previsto dai contratti collettivi dell'area dirigenziale degli enti locali, compresa la retribuzione accessoria.
3. La Giunta, su proposta del Sindaco, può deliberare con provvedimento motivato, caso per caso, una integrazione del trattamento economico contrattuale «*ad personam*», commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale, tenuto conto *della temporaneità del rapporto*, delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali e delle compatibilità di bilancio.
4. I contratti a termine sono disciplinati dagli istituti normativi stabiliti dalla legge e dai contratti collettivi del personale degli enti locali per tale tipo di rapporto di lavoro.
5. In via eccezionale e con deliberazione motivata possono essere stipulati contratti a tempo determinato di diritto privato.
6. Per l'affidamento degli incarichi di cui al presente articolo deve essere pubblicato un avviso all'Albo Pretorio, sul Bollettino Ufficiale della Regione Veneto e con ogni altra forma di pubblicità ritenuta opportuna, in relazione all'incarico da conferire. I soggetti interessati possono far pervenire i loro *curricula* e tutte le informazioni rilevanti *entro un termine massimo di 30 giorni* dalla pubblicazione dell'avviso.

Art. 17

Il Responsabile di servizio

1. Ogni servizio è affidato ad un Responsabile, individuato dal Dirigente del settore di competenza.
2. Il responsabile collabora con il dirigente nella definizione dei programmi operativi del settore cui è assegnato, nell'ambito della sua competenza, organizza, coordina e controlla l'attività dell'unità organizzativa cui è preposto per il raggiungimento degli obiettivi ad essa assegnati. A tale fine gestisce le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnategli dal dirigente del settore.
3. Il responsabile, inoltre:
 - controlla la qualità dei processi operativi rivolti all'erogazione dei servizi verificando con assiduità l'efficienza e l'efficacia della struttura affidatagli e collaborando alle procedure del controllo di gestione;
 - svolge l'istruttoria degli atti del dirigente del settore, predispone schemi di deliberazione relativi alle materie di competenza e può essere individuato quale responsabile dei procedimenti amministrativi gestiti dalla propria struttura.
4. Nei limiti delle proprie attribuzioni, il Responsabile del servizio è responsabile del raggiungimento degli obiettivi, della qualità dei risultati conseguiti, della correttezza tecnico-amministrativa e dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività svolta dalla propria struttura. Il responsabile risponde direttamente al dirigente di Settore.

Art. 18

Area delle posizioni organizzative

1. Previa determinazione di criteri generali definiti con atto deliberativo della Giunta Comunale, a seguito di apposita concertazione con le parti sindacali, in relazione alla natura e ai programmi da realizzare, il Sindaco, di concerto con i Dirigenti interessati, riconosce ad alcune unità organizzative – intese come aggregazioni di servizi e/o di attività – una particolare autonomia operativa da esercitarsi nell'ambito delle direttive e degli obiettivi assegnati. Queste unità costituiscono l'area delle «posizioni organizzative» a norma dell'art. 8 del contratto collettivo nazionale stipulato il 31 marzo 1999.
2. A ciascuna posizione organizzativa è preposto un Responsabile, incaricato dal Dirigente, scelto tra il personale inquadrato nella categoria «D» assegnato al medesimo.
3. *L'incaricato di posizione organizzativa opera secondo gli indirizzi e le disposizioni del dirigente del settore di riferimento.*
4. L'incarico è conferito di norma per un periodo di due anni e comunque per un periodo massimo non superiore a cinque anni, sulla base dei requisiti culturali, della capacità professionale, delle attitudini e della esperienza acquisita e può essere rinnovato con le medesime formalità. L'incarico può essere conferito anche per un periodo di un anno o frazione di anno, con provvedimento motivato, in relazione a particolari esigenze organizzative.
5. Il provvedimento di incarico indica gli obiettivi assegnati, stabilisce indirizzi e direttive per il suo espletamento. L'incarico può essere revocato prima della scadenza con atto scritto e motivato in relazione a mutamenti organizzativi o in caso di accertati risultati negativi, di mancato raggiungimento degli obiettivi o di gravi inadempienze agli obblighi di servizio.
6. Il trattamento economico accessorio dei titolari di posizioni organizzative è correlato alla graduazione delle posizioni di lavoro, secondo criteri predeterminati dalla Giunta, ed ai risultati conseguiti, a norma del contratto collettivo nazionale di lavoro. La qualità delle prestazioni ed i risultati delle attività svolte dai titolari di posizioni organizzative sono soggetti a valutazione annuale da parte del dirigente di Settore in base al sistema di valutazione in essere presso l'Ente.

Le valutazioni dell'interessato sono acquisite in contraddittorio secondo le modalità stabilite dalla contrattazione collettiva prima di emettere una valutazione finale non positiva o il provvedimento di revoca anticipata dell'incarico. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, ***in misura completa o parziale, in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.***

Art. 19

Rapporti tra Dirigenti e Funzionari dell'Area delle Posizioni organizzative

1. Il Dirigente, nel conferire l'incarico di posizione organizzativa, assegna al dipendente a tal fine individuato:
 - l'adozione di tutti gli atti e le determinazioni conseguenti alla gestione dei procedimenti, progetti, processi, in riferimento alle funzioni ed attività di competenza dei servizi che costituiscono la posizione organizzativa, ivi compresi quelli che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno quali, a titolo esemplificativo, la presidenza di gare e concorsi e ~~la stipulazione dei contratti~~, l'assunzione degli impegni di spesa e i conseguenti atti di liquidazione, le attestazioni, le autorizzazioni, certificazioni, comunicazioni, diffide, verbali, autenticazioni e legalizzazioni;
 - l'esercizio di attività di coordinamento del personale assegnato ai servizi che costituiscono la posizione organizzativa (~~ordini~~ ***disposizioni*** di servizio, ferie, permessi e simili);
 - *l'istruttoria della valutazione delle prestazioni del personale assegnato, secondo le regole stabilite per l'applicazione della vigente disciplina contrattuale, che deve successivamente essere esaminata congiuntamente al dirigente, che controfirma le schede di valutazione;*
 - l'attribuzione degli incentivi secondo quanto stabilito in sede di relazioni sindacali.
 - ~~la contestazione degli addebiti di natura disciplinare, la segnalazione al competente ufficio per i procedimenti disciplinari e l'irrogazione di sanzioni disciplinari fino alla censura;~~

2. Il Dirigente, sentito il Sindaco, con atto di delega contestuale o successivo al provvedimento di incarico, può conferire altresì al titolare di posizione organizzativa, l'esercizio dei seguenti compiti e funzioni dirigenziali, da esercitarsi in caso di assenza o impedimento a qualsiasi titolo del dirigente medesimo:
 - la stipulazione dei contratti;
 - la gestione della mobilità interna tra servizi assegnati al settore e conseguente assegnazione delle persone ai relativi servizi ***e la gestione dei rapporti di lavoro dei dipendenti assegnati al settore (es. trasformazione rapporti a part-time);***
 - la gestione delle relazioni sindacali purché il responsabile di posizione non ricopra funzioni di componente delle R.S.U. aziendali dell'Ente;
 - ***la contestazione degli addebiti di natura disciplinare, la segnalazione al competente ufficio per i procedimenti disciplinari e l'irrogazione di sanzioni disciplinari fino alla censura;***
 - il rilascio dei pareri di regolarità tecnica e contabile sugli atti deliberativi e il rilascio dell'attestazione di copertura finanziaria.

In ogni caso non possono formare oggetto di delega permessi di costruire, nonché poteri di irrogazione delle sanzioni amministrative previste da leggi e regolamenti. L'ampiezza della delega assume rilievo significativo per la graduazione del trattamento economico a titolo di retribuzione di posizione e di risultato.

TITOLO IV – STRUTTURE DI COORDINAMENTO

Art. 20

Conferenza dei Dirigenti

1. La conferenza dei Dirigenti è composta dal Direttore Generale – se nominato -, dal Segretario Generale e da tutti i Dirigenti. La partecipazione può essere estesa ai titolari di posizioni organizzative ed ai Responsabili dei servizi di staff e delle Unità di progetto, se diversi dai predetti soggetti.
2. La conferenza dei Dirigenti è convocata e presieduta dal Segretario Generale o dal Direttore Generale – se nominato.
3. La Conferenza esercita un ruolo di impulso operativo e di supporto organizzativo e costituisce momento di confronto e di risoluzione di eventuali conflitti tra le componenti della struttura organizzativa. In particolare, la conferenza in sede organizzativa:
 - stabilisce criteri generali di comportamento in tema di gestione e valutazione del personale, anche ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali incentivanti;
 - assume iniziative per la diffusione, nell'ambito dell'organizzazione, di una cultura innovativa, in sintonia con i principi e gli obiettivi di fondo della riforma della pubblica amministrazione, proponendo od attivando progetti comuni di sostegno formativo;
 - verifica l'adeguatezza complessiva dell'assetto organizzativo dell'ente esprimendo parere motivato su eventuali modifiche;
 - esprime parere sulle modificazioni statutarie e sull'adozione o modificazione di regolamenti di rilevante interesse organizzativo;
 - sviluppa la collaborazione fra settori ed esamina temi organizzativi e operativi di interesse trasversale avanzando suggerimenti ed esprimendo valutazioni su problematiche concernenti il funzionamento della struttura comunale, l'ambiente di lavoro e la formazione professionale del personale dipendente.
4. La Conferenza si riunisce, di norma, con cadenza settimanale.

Art. 21

-Conferenza delle Posizioni Organizzative

- ~~1. Il personale incaricato di posizione organizzativa può riunirsi in Conferenza per confrontare i metodi operativi delle diverse strutture, con l'obiettivo di far crescere una cultura organizzativa anche all'interno dei ruoli intermedi. Alla Conferenza possono partecipare anche i Responsabili dei servizi di staff e delle Unità di progetto, anche qualora non siano incaricati di posizione organizzativa e purchè non appartengano alla qualifica dirigenziale.~~
- ~~2. La Conferenza rappresenta un momento di confronto tra i Responsabili di posizione organizzativa per migliorare ed uniformare i comportamenti organizzativi connessi allo svolgimento dell'incarico loro conferito, per esaminare temi organizzativi ed operativi di interesse trasversale, con particolare riguardo alla programmazione e pianificazione delle attività ed alla gestione operativa del personale assegnato ai servizi di competenza. E' un organismo privo di ruolo decisionale, che può formulare proposte ai Dirigenti, di cui le posizioni organizzative rappresentano i più stretti collaboratori.~~

TITOLO V – IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Art. 21

Controllo interno

1. E' istituito il Servizio di Controllo interno di cui all'art. 147 del Decreto Legislativo n.267/2000 e al Decreto Legislativo n. 286/1999.
2. Il controllo interno del Comune di San Donà di Piave persegue gli obiettivi, ha la collocazione ed articolazione organizzativa, ha le potestà e le responsabilità attribuitegli, in osservanza delle disposizioni generali legislative, dalle norme del presente regolamento e da specifici provvedimenti deliberativi volti alla sua attuazione.
3. Il controllo interno è un sistema integrato di funzioni volto prevalentemente a costituire uno strumento che, pur agendo come supporto degli organi di direzione politica, serve a sostenere l'attività degli organi gestionali affinché essi possano disporre delle informazioni indispensabili a conseguire miglioramenti continui e sistematici nelle proprie prestazioni.
4. Esso si esplica attraverso le attribuzioni e le attività del Servizio di Controllo di Gestione e del Nucleo di Valutazione, opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente al Sindaco ed al Segretario Generale o al Direttore Generale – se nominato.

Art. 22

Controllo di gestione

1. Il controllo di gestione è l'attività diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.
2. Il Servizio di controllo di gestione è svolto da apposita unità organizzativa cui viene attribuito un adeguato contingente di personale dotato di specifiche professionalità ed è diretto dal Dirigente o funzionario a ciò preposto.
3. Il controllo di gestione è svolto con riferimento ai singoli servizi e centri di costo, analizzando e verificando mediante apposite metodologie, in maniera complessiva e per ciascun servizio, i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi.
4. Il Servizio di controllo di gestione effettua l'attività di "reporting" fornendo periodicamente, mediante apposita relazione, le conclusioni della propria attività agli amministratori, ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati, ai Dirigenti affinché questi ultimi dispongano degli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili ed al Nucleo di Valutazione per l'attività di valutazione e di controllo strategico di cui al successivo articolo.
5. La Giunta Comunale può affidare, anche temporaneamente, le funzioni del controllo di gestione ad esperti esterni di comprovata competenza e professionalità, oppure a società a ciò abilitate.

Art. 23

Il Nucleo di Valutazione

1. Il sistema integrato dei controlli interni si avvale di un apposito Nucleo di Valutazione, istituito con provvedimento della Giunta Comunale, composto dal Segretario Generale o dal Direttore Generale – se nominato -, che lo presiede, e da due membri esterni all'Amministrazione, esperti nelle materie dello sviluppo manageriale e del controllo di gestione nonché nelle tecniche di valutazione.

2. Il Nucleo di Valutazione, anche avvalendosi dei risultati dell'attività del Servizio di controllo di gestione, valuta il personale con incarico dirigenziale e può collaborare con i Dirigenti di settore nell'attività di valutazione del personale dipendente loro assegnato.
3. La valutazione dei Dirigenti è finalizzata all'attribuzione della retribuzione di risultato ed a fornire al Sindaco elementi di supporto per l'assegnazione o revoca degli incarichi. Tale attività ha la finalità di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le capacità dirigenziali e l'andamento qualitativo del servizio. Essa deve in ogni caso articolarsi attraverso la preventiva comunicazione dei parametri e dei criteri e attraverso la comunicazione degli esiti finali in contraddittorio.
4. Il Nucleo di Valutazione svolge inoltre attività di controllo strategico, consistente nella verifica dell'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico, mediante la quale offre alla Giunta elementi di valutazione sullo stato di realizzazione delle indicazioni programmatiche e, a richiesta, proposte ed indicazioni per le scelte programmatiche da effettuare.
5. Esso inoltre esercita tutti gli altri compiti che gli sono assegnati dalla legge ed individuati nel documento di direttiva approvato dalla Giunta Comunale in sede di nomina dei componenti esterni del Nucleo medesimo.

TITOLO VI – LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Art. 24

L'organigramma e la dotazione organica

1. L'assetto della struttura organizzativa e la dotazione organica vengono sottoposte a periodica verifica da parte della Giunta e, comunque, in coerenza con la programmazione triennale del fabbisogno di personale e con gli strumenti di programmazione economico - finanziaria pluriennale.
2. La dotazione organica del Comune individua il numero complessivo dei posti di ruolo, coperti o vacanti, distinti in base ai sistemi di inquadramento contrattuale ed in base all'assegnazione delle risorse umane e dei posti vacanti disponibili ai Settori e ai Servizi di staff.
3. L'approvazione della dotazione organica e le successive variazioni sono disposte dalla Giunta comunale su proposta del Direttore Generale – se nominato – o del Segretario Generale, previo parere della Conferenza dei Dirigenti, comunque nel rispetto delle compatibilità economiche dell'Ente.
4. I Dirigenti, a loro volta, provvedono alla assegnazione delle risorse umane e dei posti vacanti disponibili presso i singoli servizi di competenza.

Art.25

Piano occupazionale e delle assunzioni

1. Il Piano occupazionale, nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di cui all'art.39 della Legge n. 449/1997, costituisce l'atto fondamentale per la determinazione annua del fabbisogno di risorse umane sulla scorta della dotazione organica dell'Ente in funzione dei servizi erogati o da erogare in rapporto agli obiettivi fissati dall'Amministrazione. Esso è elaborato ogni anno sulla base anche delle richieste avanzate dai Dirigenti.
2. La sua approvazione e le relative variazioni sono di competenza della Giunta Comunale su proposta della Conferenza dei Dirigenti.
3. All'interno del Piano occupazionale si prevedono le assunzioni da effettuare mediante il ricorso all'esterno (selezioni, concorsi) unitamente ai piani di progressione verticale del personale dipendente dell'Ente, nell'ambito del principio di valorizzazione delle risorse umane.

Art. 26

Profili professionali e mansioni individuali

1. I profili professionali previsti nella Dotazione organica all'interno delle categorie professionali sono definiti d'intesa con la Conferenza dei Dirigenti e conformemente alla classificazione prevista dalle declaratorie approvate con il vigente C.C.N.L. di comparto.
2. In conseguenza dell'emanazione di nuove disposizioni o a seguito del verificarsi di nuove e diverse esigenze, possono essere individuate nuove figure professionali o variate le figure professionali già esistenti nella Dotazione organica.
3. Il mutamento della figura professionale necessita di un accertamento preliminare della professionalità necessaria e di idonea formazione.
4. Ciascun dipendente viene adibito alle mansioni proprie della categoria e del profilo di appartenenza, nelle quali rientra comunque lo svolgimento di compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro. ***Sono altresì esigibili tutte le mansioni ascrivibili alla categoria di inquadramento, in quanto professionalmente equivalenti.*** Egli può essere ~~inoltre adibito a tutte le mansioni ascrivibili a ciascuna categoria in quanto professionalmente equivalenti.~~
5. Le mansioni vengono individuate all'interno del contratto individuale di lavoro secondo le prescrizioni previste dal vigente C.C.N.L. di comparto.
6. L'attribuzione di mansioni diverse, purchè professionalmente equivalenti, è disposta con determinazione del Dirigente competente; tali variazioni non comportano alcuna modifica del trattamento economico.
7. Il dipendente, per obiettive esigenze di servizio, può essere incaricato a svolgere mansioni superiori, nei casi e con le modalità previste dall'art. 52 del Decreto Legislativo n.165/2001 nonché ***dall'art.8 del CCNL 14/09/2000. Contratto Nazionale di Lavoro.***
8. Nel caso di assegnazione a mansioni superiori, il dipendente ha diritto al trattamento economico corrispondente all'attività svolta per il periodo di espletamento della medesima nei limiti di quanto previsto dagli accordi nazionali.
9. L'esercizio temporaneo di mansioni superiori non attribuisce il diritto all'assegnazione definitiva delle stesse.
10. Non costituisce esercizio di mansioni superiori l'attribuzione di alcuni soltanto dei compiti delle mansioni stesse.

Art. 27

Posizioni di lavoro e responsabilità del dipendente

1. Le attribuzioni di ciascun dipendente sono stabilite, in generale, dal profilo e dalla categoria nella quale lo stesso è inquadrato a norma del vigente C.C.N.L. nonché da quanto previsto dall'art.56 del Decreto Legislativo n.165/2001.
2. Ciascun dipendente:
 - è direttamente responsabile del lavoro affidatogli, svolge la propria attività con autonomia di realizzazione compatibilmente con il metodo di lavoro del gruppo in cui opera;
 - deve provvedere a tenere i rapporti necessari per l'esecuzione della propria attività, nei limiti del lavoro ad esso affidato, anche con operatori appartenenti ad unità operative di altri servizi dell'Ente;
 - è responsabile della qualità del lavoro svolto, dei tempi d'esecuzione e dell'utilizzo ottimale delle risorse e degli strumenti affidati alle sue cure;
 - partecipa, fornendo il proprio contributo, ai momenti collegiali della gestione e garantisce agli altri operatori la propria costante collaborazione, presupposto indispensabile per realizzare il miglior livello di produttività nell'esercizio delle funzioni attribuite al settore al quale è assegnato.

Art. 28

Incentivazione e valutazione del personale

1. Nell'ambito della normativa vigente, la gestione degli istituti di incentivazione è orientata all'obiettivo di accrescere e mantenere elevato il livello di motivazione al lavoro del personale e di stimolare la positiva manifestazione delle diverse professionalità mediante il collegamento degli incentivi alle attività svolte e ai risultati raggiunti.
2. Il collegamento degli istituti di incentivazione alle attività svolte e ai risultati aggiunti, avviene:
 - per i responsabili di struttura organizzativa, sulla base dello stato di attuazione della programmazione e del sistema integrato di budget e di controllo di gestione;
 - per il restante personale, sulla base di piani di lavoro approntati per la realizzazione dei programmi e dei progetti attuativi.

Art. 30

Relazioni sindacali

- ~~1. Il sistema delle relazioni sindacali si conforma ai principi normativi in vigore, nel rispetto della distinzione dei ruoli e delle responsabilità e si esplica in modo da contemperare l'esigenza di elevare l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa e dei servizi erogati alla comunità con gli interessi dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro e allo sviluppo professionale.~~
- ~~2. Le relazioni sindacali sono ispirate alla collaborazione, correttezza, trasparenza e prevenzione dei conflitti.~~
- ~~3. I Dirigenti di Settore, nell'ambito delle competenze loro assegnate, in collaborazione con il Responsabile del Servizio Risorse Umane, curano le relazioni sindacali, informano e coinvolgono le organizzazioni sindacali, qualora lo ritengano opportuno, in base alla specificità della materia.~~
- ~~4. La componente di parte pubblica negli accordi sindacali è costituita con provvedimento della Giunta Comunale con le modalità previste dal C.C.N.L. di comparto.~~
- ~~5. E' di competenza della struttura responsabile dell'organizzazione delle risorse umane l'informazione ed il coinvolgimento delle Organizzazioni e Rappresentanze Sindacali, tutte le volte che ciò sia previsto da una norma di natura legislativa, regolamentare o contrattuale.~~

Art. 29

Formazione ed aggiornamento professionale

1. Per l'assolvimento delle finalità dell'Ente, per il miglioramento della qualità del servizio, per far fronte a processi di riordinamento e di ristrutturazione organizzativa ed al fine di favorire nuovi modelli di inquadramento professionale derivati dagli accordi sindacali o di comparto, l'Amministrazione Comunale promuove forme permanenti di intervento per la formazione, l'aggiornamento, la qualificazione, la riqualificazione, la riconversione e la specializzazione del personale.
2. I programmi di cui al comma precedente, concordati con le Organizzazioni Sindacali, devono essere finalizzati alla valorizzazione della professionalità di ciascun dipendente per i connessi riflessi sull'attività da svolgere all'interno dell'Ente.
3. L'Amministrazione Comunale parteciperà anche ad iniziative di enti, associazioni e centri studi finalizzate alla formazione ed all'aggiornamento professionale, inviando ad essi i propri dipendenti e contribuendo alle relative spese.
4. Il personale è tenuto a partecipare ai corsi di aggiornamento, qualificazione, riqualificazione, riconversione e specializzazione cui l'Amministrazione Comunale lo iscrive, ed è considerato in

servizio a tutti gli effetti ed i relativi oneri sono a carico dell'Ente. Qualora i corsi si svolgano fuori sede competono il trattamento di missione ed il rimborso di spese di viaggio.

5. Per rendere attuabile quanto previsto dal presente articolo, nel bilancio annuale di previsione viene inserito un apposito congruo stanziamento, gestito dalla struttura responsabile dell'organizzazione delle risorse umane.
6. Lo stato di attuazione del Piano di formazione ed aggiornamento è oggetto di monitoraggio e deve essere riscontrato dalla struttura di gestione, mediante apposito rapporto con cadenza almeno semestrale.

Art. 30

Rapporti con l'utenza e qualità dei servizi

1. I dipendenti assegnati alle strutture comunali che erogano servizi a diretto contatto con i cittadini devono adottare ogni possibile strumento per favorire e valorizzare le relazioni con l'utenza e migliorare la qualità dei servizi.
2. L'attenzione ai rapporti con i cittadini e il miglioramento della qualità dei servizi sono da considerarsi obiettivi da perseguire costantemente e costituiscono elementi di valutazione da parte dei Dirigenti.
3. Presso il Comune opera apposita struttura per l'informazione ed i diritti dei cittadini, cui compete di assicurare la conoscenza dei compiti, delle procedure e dei singoli atti adottati dall'Ente. Tale struttura, denominata Ufficio Relazioni con il Pubblico – U.R.P. – deve essere facilmente accessibile al pubblico, avere un orario di apertura funzionale il più possibile alle esigenze dell'utenza ed essere dotato di personale professionalmente adeguato.
4. L'Ufficio Relazioni con il Pubblico trasmette periodicamente alla Conferenza dei Dirigenti ed alla Giunta i reclami e le proposte ricevute dal pubblico, prospettando anche le misure organizzative più idonee.

Art. 31

Forme flessibili di impiego

1. Il Comune si avvale, nel rispetto delle disposizioni sul reclutamento del personale indicate dalla normativa vigente e dal Contratto Nazionale di Lavoro, delle forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego del personale previste dal codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa (contratti di formazione e lavoro, fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo, telelavoro) in relazione alle esigenze dell'Ente.

Art. 32

Le consulenze e le collaborazioni esterne

1. L'Amministrazione Comunale, previa stipulazione di apposita convenzione, può affidare incarichi ad esperti di comprovata competenza per finalità di studio, progettazione od analisi e in funzione di supporto per l'attività istituzionale, può avvalersi di consulenze e collaborazioni esterne ad elevato contenuto di professionalità, non reperibili fra le risorse esistenti nell'organico dell'Ente.
2. Gli incarichi sono conferiti a termine con specifici obiettivi, sulla base di apposito disciplinare che definisce puntualmente le singole prestazioni richieste e le modalità con cui le stesse debbono essere espletate, disciplinando in particolare la durata, il luogo, l'oggetto delle prestazioni e il relativo compenso, ai sensi delle vigenti disposizioni in materia.
3. Gli incarichi sono affidati previa deliberazione della Giunta Comunale e non possono avere durata superiore al mandato amministrativo.

4. Le collaborazioni esterne presuppongono il possesso di elevata specifica professionalità e/o esperienza nonché l'esistenza di un rapporto fiduciario.

TITOLO VII – DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Art. 33

Norme transitorie e finali

1. A seguito dell'entrata in vigore del presente Regolamento è espressamente abrogato il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi approvato con deliberazione consiliare n.10/1996 e le sue successive modifiche ed integrazioni, titolo I "Organizzazione generale". Restano salve le norme del titolo II che attengono alla disciplina dei concorsi e delle altre procedure di assunzione, fino all'approvazione del nuovo Regolamento per la disciplina delle modalità di assunzione, dei requisiti di accesso e delle modalità selettive.
2. Il presente Regolamento abroga altresì ogni altra disposizione di natura regolamentare attualmente vigente, che sia in contrasto con le disposizioni in esso contenute.
3. Per quanto ivi non previsto si applicano le norme di legge e di Statuto che disciplinano la materia, nonché le disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro del comparto.

Art. 34

Pubblicità ed entrata in vigore

1. Il presente regolamento entrerà in vigore dopo la pubblicazione all'Albo Pretorio per 15 giorni consecutivi.
2. Copia del presente Regolamento sarà tenuta a disposizione del pubblico perché ne possa prendere visione in qualsiasi momento.
3. Il presente Regolamento sarà inserito nel sito Internet del Comune di San Donà di Piave e ad esso sarà comunque data la massima diffusione all'interno dell'organizzazione dell'Ente.

CITTÀ DI SAN DONÀ DI PIAVE

*PROGETTO DI INNOVAZIONE E
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO*

**ORGANIGRAMMA E
DOTAZIONE ORGANICA**

NUOVO ORGANIGRAMMA E NUOVA DOTAZIONE ORGANICA DEL COMUNE DI SAN DONA' DI PIAVE

Dall'insediamento di questa Amministrazione si è avviato un processo di revisione dell'organizzazione degli uffici e dei servizi comunali finalizzato ad attuare interventi di innovazione che consentano di uscire dalla dimensione di Comune inteso esclusivamente come erogatore di adempimenti formali per transitare nel moderno modello di un'organizzazione orientata agli obiettivi, ai prodotti ed ai risultati attesi dalla cittadinanza.

Si parla di processo di revisione organizzativa perché si tratta di sviluppare un disegno di medio periodo per il quale è necessario avere chiara la strategia di cambiamento e il modello di riferimento, che può essere sintetizzato nei seguenti punti:

1. **SEPARAZIONE** delle **FUNZIONI** di INDIRIZZO POLITICO, affidate agli organi di governo (Consiglio/Giunta/Sindaco) da quelle di GESTIONE, affidate ai Dirigenti;
2. **INDIVIDUAZIONE** organismi di **RACCORDO** tra gli organi politici e di gestione, quali il Comitato di Direzione, Budget e Pianificazione integrata e le figure di Project Leader;
3. **CONDIVISIONE** della **METODOLOGIA** della programmazione e pianificazione a medio e lungo termine nelle scelte politiche e di gestione, negoziazione degli obiettivi e conseguente assegnazione delle risorse necessarie mediante il Piano Esecutivo di Gestione;
4. **IMPLEMENTAZIONE** del sistema di analisi e **CONTROLLO** di gestione per monitorare risultati e grado di raggiungimento degli obiettivi;
5. **COINVOLGIMENTO** della **CITTADINANZA** nei processi di erogazione dei servizi attraverso l'attenzione all'efficacia dei servizi, alla qualità percepita dagli utenti finali e alla considerazione dei "nuovi bisogni" emergenti cui dare risposta;
6. **SVILUPPO** della **MANAGERIALITA'** del ruolo dirigenziale attraverso percorsi formativi e di qualificazione professionale con l'obiettivo di introdurre uno stile direzionale per obiettivi che non si basa sull'esplicitazione di rigide procedure e direttive ma si concentra sull'obiettivo, inteso come prescrizione dinamica di un risultato da raggiungere mediante una pratica gestionale di tipo partecipativo che coinvolga tutti i membri dell'organizzazione nella sua realizzazione;
7. **VALORIZZAZIONE** delle **RISORSE UMANE** ed attenzione alle potenzialità professionali esistenti attraverso l'arricchimento del patrimonio di conoscenze (formazione), mediante processi di incentivazione e motivazione del personale e percorsi di crescita professionale all'interno dell'Ente.

Nel corso dell'anno 2004 si sono realizzate alcune fasi di questo processo che vede nell'approvazione del nuovo organigramma e della nuova dotazione organica un primo *step* di concreta attuazione delle scelte organizzative. Si sono infatti realizzati alcuni interventi significativi che – seppure in modo distinto e non ancora ricordato con altri strumenti di prossima realizzazione – hanno posto alcune basi per la realizzazione di questo processo. Tra questi, gli interventi maggiormente significativi sono:

- Si è disegnato un nuovo assetto dello staff dirigenziale, con un potenziamento numerico delle figure e con la definizione di nuovi percorsi di programmazione e pianificazione delle attività, di collaborazione intersettoriale e l'impostazione di nuove metodologie di lavoro che consentano la realizzazione di una direzione orientata agli obiettivi. Si è anche rinnovato il rapporto contrattuale, mediante la stipula di un nuovo contratto decentrato integrativo e di un protocollo di concertazione relativo alle posizioni dirigenziali, che consentono di definire nuove formulazioni di incarichi ai dirigenti, sempre più rivolte a motivare e premiare i risultati delle attività svolte, con la volontà di agire da motore per l'innovazione dell'intera macchina comunale. Si è investito in misura maggiore sulla formazione dei dirigenti, sia attraverso la

partecipazione a corsi specialistici di supporto nella gestione di un ruolo che per sua natura è poliedrico e complesso, sia attraverso l'organizzazione di corsi presso la Sede nei quali lo staff dirigenziale si è confrontato al suo interno e con le posizioni organizzative sui temi della comunicazione e della relazione con l'obiettivo di agevolare il *team working* e di creare un ambiente di lavoro sereno e costruttivo, che rappresenta una condizione essenziale per la realizzazione degli obiettivi programmati. Si è attivato anche un percorso su tematiche specifiche e sulla sperimentazione di metodologie di lavoro nuove, in particolare sulla analisi e stesura di un Piano Esecutivo di Gestione, che rappresenta lo strumento principale del lavoro di programmazione.

- Si è provveduto a nominare un nuovo Nucleo di valutazione che non ha solo la funzione di valutare l'attività dei dirigenti ma che supporta il Sindaco e gli organi di indirizzo politico nell'esercizio del controllo strategico delle attività dell'Amministrazione Comunale, nella predisposizione di piani nei quali fissare annualmente gli obiettivi assegnati alle strutture e individuare gli indicatori di riferimento, anche al fine di fornire agli organi di governo elementi di valutazione sullo stato di realizzazione dei programmi.
- E' stato attuato un Piano di formazione molto strutturato rivolto a tutto il personale, focalizzato sull'attuazione di nuovi processi di lavoro che necessitano di integrazione tra i diversi settori di attività per essere efficaci. Si sono svolti interventi formativi – e alcuni sono tuttora in corso - sulla gestione del Sistema Informativo Territoriale, sul protocollo informatico, sul controllo di gestione, sull'archiviazione e la gestione del tempo di lavoro, sulla comunicazione e relazione nell'ambiente di lavoro, tematiche trasversali e intersettoriali che contribuiscono a formare una nuova cultura organizzativa.
- Si è provveduto all'approvazione di nuovi profili professionali che identificano ambiti di competenze teorico-pratiche necessarie a svolgere compiti e funzioni in ciascun ruolo aziendale, mediante la descrizione delle conoscenze richieste, del contenuto – in termini di ampiezza e complessità – del profilo con l'individuazione delle attività e delle funzioni connesse, oltre che del sistema delle relazioni interne all'Ente.

Tra gli strumenti indispensabili per definire la rotta e governare il cambiamento all'interno di questo processo vi è un nuovo organigramma ed una nuova dotazione organica.

Superato il concetto di pianta organica intesa quale strumento di gestione delle risorse umane in organico basato su una rigida collocazione del dipendente nella struttura in cui lo stesso è inquadrato all'atto dell'assunzione, si privilegia una concezione della dotazione organica in termini di *contenitore unico delle professionalità*, ossia quale assetto globale ed unico di posizioni funzionali, aggregate in relazione alle diverse categorie professionali contrattualmente previste, e soggetto, come tale, a verifiche periodiche e ad adeguamenti in funzione delle esigenze imposte dalle finalità istituzionali dell'ente. Pertanto è necessario disegnare l'organigramma sulla base del programma di mandato e definire la dotazione necessaria per il funzionamento delle varie strutture, basando la programmazione e il dimensionamento del personale sulle *competenze*, in una visione che interpreta il personale come "risorsa strategica" ovvero patrimonio di competenze e professionalità che rappresenta il vero punto di forza dei sistemi di erogazione dei servizi pubblici.

In questa logica, la strutturazione della dotazione organica intende coniugare con coerenza:

- a) il sistema della programmazione delle risorse centrato sullo sviluppo organizzativo con la valorizzazione delle competenze presenti nell'Ente o acquisibili dall'esterno;
- b) la programmazione e il dimensionamento del personale con la visione strategica dell'Ente, e quindi il livello della gestione operativa delle risorse umane con il livello delle strategie, dando respiro dinamico alle politiche del personale, attraverso una lettura dell'organico "in divenire".

In quest'ottica, il processo che porta alla definizione delle scelte di assetto organizzativo e di politica degli organici funzionali, richiede:

- a) il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei ruoli decisionali ai diversi livelli;

PROGETTO DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

- b) l'analisi e la riprogettazione dei macro-processi di funzionamento in modo da incidere operativamente sulle prassi e sulle metodologie di lavoro consolidate;
- c) la costruzione di un nuovo assetto organizzativo generale e la responsabilizzazione dei ruoli direzionali sulla concreta attuazione dello steso, e sui conseguenti processi di corretta allocazione ed utilizzo delle risorse professionali;
- d) l'introduzione di regole di flessibilità ed adattabilità dell'organizzazione (e conseguenti meccanismi di riallocazione delle risorse) in funzione delle strategie e dei programmi da realizzare;
- e) la necessità di monitorare e ridefinire periodicamente la struttura organizzativa e le dotazioni con la riassegnazione del personale in funzione degli obiettivi, anche attraverso l'adozione di strumenti quali il PEG globalizzato.

Il "Progetto di innovazione e cambiamento organizzativo" elaborato da questa Amministrazione, che si compone di un nuovo organigramma, una nuova dotazione organica ed una nuova regolamentazione dell'organizzazione degli uffici e dei servizi, è frutto di un esame approfondito della situazione organizzativa attuale in rapporto alle necessità derivanti dagli obiettivi definiti in sede strategica e di una elaborazione progettuale, che si sono realizzati con il contributo di tutte le parti coinvolte nel processo di revisione organizzativa: i Dirigenti per gli aspetti più specificamente tecnico-gestionali, gli Amministratori per la visione strategica dell'agire amministrativo, il Nucleo di valutazione in qualità di organismo di supporto nella definizione dei programmi e nella pianificazione delle attività dell'Amministrazione comunale.

Il sistema di programmazione e dimensionamento del personale deve connotarsi come un meccanismo operativo il più possibile flessibile che si fondi su: orizzonti di programmazione adeguati ai tempi di reattività delle risorse e all'attendibilità delle informazioni disponibili; frequenti aggiustamenti; tempestivi monitoraggi; rapida elaborazione di linee di azione alternative.

Tali caratteristiche, per lo più assenti nei tradizionali sistemi di programmazione del personale degli enti pubblici, sono state in parte sviluppate da alcuni nuovi approcci alla programmazione e gestione del personale, tra i quali il cosiddetto "modello delle competenze". La visione proposta nell'ambito di questo approccio è quella di un'organizzazione che assume come unità di analisi e gestione del personale le "competenze", definibili come insiemi di saperi, saper fare e professionalità applicate allo svolgimento di compiti e mansioni qualificate.

In quest'ottica si prevede di attivare i percorsi necessari per rendere la nuova dotazione organica un effettivo strumento dinamico e flessibile, con particolare attenzione alle competenze professionali necessarie e a quelle detenute dal personale dell'Ente e costruendo azioni di sviluppo delle competenze "ricercate", mediante forme di selezione e di valorizzazione del patrimonio esistente e delle risorse che sono reperibili all'esterno.

CITTÀ DI SAN DONÀ DI PIAVE

*PROGETTO DI INNOVAZIONE E
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO*

ORGANIGRAMMA

PROGETTO DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

La struttura organizzativa è stata articolata in settori individuati per funzioni omogenee, che rappresentano estese aree di intervento, identificate in relazione al risultato finale e caratterizzate da omogeneità rispetto ai servizi erogati ed ai segmenti di utenza di riferimento. Nell'ambito dei settori sono stati individuati ulteriori centri di imputazione delle competenze gestionali, denominati servizi, destinati ad operare in ambiti funzionali maggiormente circoscritti nell'ambito della complessiva area di attività.

Sono stati individuati sei settori a differenza dei sette precedentemente esistenti con un potenziamento dei servizi affidati ad alcuni settori sulla base dell'obiettivo finale e con il trasferimento di alcuni servizi, che prima trovavano allocazione all'interno dei settori, in posizione di staff.

SETTORE 1

AFFARI GENERALI E POLITICHE CULTURALI

SERVIZI:

- SEGRETERIA E AFFARI ISTITUZIONALI

Segreteria Delibere

Ufficio Affari istituzionali – Centralino – Portineria e Uscieri

- GESTIONE FLUSSI DOCUMENTALI e ARCHIVIO

- POLITICHE CULTURALI

Cultura - Iniziative e Rassegne culturali

Biblioteca e Informagiovani

Gemellaggi

- MUSEO DELLA BONIFICA

- *Ufficio per l'autonomia funzionale del Consiglio Comunale*

SETTORE 2

VIGILANZA SICUREZZA DEL TERRITORIO E SERVIZI DEMOGRAFICI

SERVIZI:

- COMANDO POLIZIA MUNICIPALE

Polizia Municipale

Viabilità - Mobilità e Trasporto urbano

Igiene e sanità pubblica locale

Messi Comunali

- SERVIZI DEMOGRAFICI

Anagrafe e Stato civile

Elettorale

Leva e Statistica

Polizia Mortuaria

SETTORE 3

GESTIONE FINANZIARIA – CONTABILE E TRIBUTARIA

SERVIZI:

- BILANCIO e INVENTARIO
- ECONOMATO E PROVVEDITORATO
- ENTRATE TRIBUTARIE

- *Finanziamenti e progetti U.E.*
- *Partecipazioni societarie e consortili*

SETTORE 4

PIANIFICAZIONE – GESTIONE DEL TERRITORIO E ATTIVITA' PRODUTTIVE

SERVIZI:

- EDILIZIA PRIVATA – Sportello unico per l'edilizia

- PIANIFICAZIONE URBANISTICA
(*PAT – PO – PUT – PUC – Piano piste ciclabili – Piano colore e arredo urbano – Greenways*)

- ATTIVITÀ PRODUTTIVE e VALORIZZAZIONE IMPRESE E PRODOTTI LOCALI
Commercio in sede fissa e su aree pubbliche - Pubblici esercizi
Industria Artigianato Agricoltura
Sportello unico attività produttive
Turismo – Marketing territoriale
Grandi Eventi e Manifestazioni

Unità di progetto: PATRIMONIO e E.R.P.

SETTORE 5

OPERE PUBBLICHE – MANUTENZIONI ED ECOLOGIA

SERVIZI:

- OPERE PUBBLICHE ed ECOLOGIA
Progettazione e direzione lavori
Ecologia – smaltimento rifiuti – depurazione

- RETE STRADALE
Progettazione e direzione lavori strade
Manutenzione strade
Appalti – Osservatorio Lavori Pubblici - Espropri

- MANUTENZIONI
Verde pubblico
Illuminazione pubblica
Manutenzione patrimonio immobiliare

- * Protezione civile
- * Sicurezza sul luogo di lavoro (D. L.vo 626/1994)

SETTORE 6

POLITICHE SOCIALI E SERVIZI ALLA PERSONA

SERVIZI:

- SERVIZI SOCIALI E WELFARE LOCALE
 - Politiche per la famiglia, bambine e bambini, giovani e anziani
 - Interventi per le politiche dell'occupazione
 - Politiche per l'abitazione
 - Immigrazione ed Emigrazione
 - Integrazione socio-sanitaria e prevenzione
 - Prevenzione del randagismo

- PUBBLICA ISTRUZIONE E CONSORZIO UNIVERSITARIO

- SPORT E TEMPO LIBERO

- * *Volontariato ed Associazionismo*
- * *Pari opportunità*

Oltre ai sei settori sopra descritti, la struttura organizzativa si compone di altre due aree di attività che pur non essendo definite Settori, hanno una loro posizione autonoma e intervengono in specifiche aree di attività:

SERVIZIO FARMACIA COMUNALE

GABINETTO DEL SINDACO

Segreteria del Sindaco e degli Assessori
Informazione – Comunicazione e U.R.P.
Decentramento e Frazioni

Il *primo settore* è stato ridefinito aggregando il servizio Segreteria/Delibere al servizio Affari istituzionali che si occupa dell'attività deliberativa del Consiglio comunale e del funzionamento delle Commissioni consiliari. Il protocollo è stato ridefinito "Gestione dei flussi documentali" stante l'introduzione del protocollo informatico, oltre che in applicazione delle recenti riforme in materia di gestione della documentazione amministrativa. Al servizio portineria/uscieri, che era già ricompreso in questo settore, è stato accorpato il servizio di centralino per omogeneità funzionale ed in considerazione della reciproca sostituzione. Nell'ambito del primo settore è stato assegnato il servizio Politiche culturali e Museo della Bonifica, in precedenza di pertinenza del 6° settore. Nell'ambito delle politiche culturali sono ricomprese le Iniziative e Rassegne culturali, intendendo in tal modo quelle gestite nell'ambito della programmazione annuale presso il Centro Culturale Leonardo da Vinci – il Caffè Letterario e la Galleria Civica d'Arte.

Il *secondo settore* risulta composto dai Servizi demografici e dal Comando di Polizia Municipale; è un settore nella cui denominazione compare "sicurezza del territorio" perché si tratta di attività istituzionali nelle quali il Sindaco, rivestendo la qualifica di Ufficiale di governo, è tenuto a vigilare su tutto ciò che riguarda la pubblica sicurezza e l'interesse pubblico. Si tratta di servizi che hanno tra le loro attribuzioni le verifiche sul territorio e sugli abitanti con finalità di controllo e sorveglianza, anche con attività di prevenzione. Alla luce di questa strutturazione, si è stabilito di assegnare al Comando di P.M. il servizio dei Messi comunali in considerazione del fatto che operano sul territorio e che si occupano da tempo di attività di verifica ai fini dell'assegnazione

della residenza, che contribuisce a mantenere una vigilanza sul territorio ai fini di una sempre maggior sicurezza. La viabilità è stata assegnata al Comando PM, intesa nel senso della sovrintendenza alla mobilità, al traffico e al trasporto urbano nel territorio, non invece come progettazione e direzione lavori delle infrastrutture comunali che rimangono di pertinenza del settore Lavori pubblici (con la ridenominazione del servizio in "Rete stradale").

Il **terzo settore** è confermato nella sua composizione, in tre servizi: Ragioneria, Economato e Tributi. Il servizio Economato viene definito anche "Provveditorato" poiché si ritiene che dovrà seguire le attività negoziali volte all'acquisizione di beni per tutti i settori (vestiario, cancelleria, materiale vario di consumo, ecc.). Presso il 3° settore è stato inserito un posto di Istruttore direttivo servizi informatici stante la sempre maggiore necessità di avviare processi di programmazione, gestione e controllo, nell'ambito delle attività svolte dal Servizio Finanziario. Verrà successivamente valutata la correlazione con l'unità di progetto individuata per il controllo di gestione.

Il **quarto settore** – costituito dai servizi Edilizia Privata ed Urbanistica - è stato integrato con il servizio Attività produttive, che si occupa di attività che hanno sempre più a che fare con la pianificazione del territorio, come previsto dalle recenti disposizioni legislative regionali in materia di attività commerciali. Le attività svolte dall'Ufficio Patrimonio vengono inquadrare in una Unità di progetto perché si tratta di un ambito di attività che ha rilievi per lo più finanziari da gestire ma che in questa fase necessita di personale tecnico per la acquisizione ed inventariazione dei beni patrimoniali ed in una fase successiva potranno passare per la gestione al settore di competenza. Il servizio Attività produttive, inoltre, non si limita alle attività commerciali ma è stato ampliato con agricoltura-industria-artigianato (oltre a turismo e marketing territoriale), in aderenza a quanto previsto dagli obiettivi del mandato politico-amministrativo, di creare le condizioni rivolte ad inserire la Città di San Donà di Piave in un circuito produttivo – promozionale organizzato ed a favorire una marcata caratterizzazione e valorizzazione delle imprese e dei prodotti locali.

Il **quinto settore** è sostanzialmente confermato nella sua precedente strutturazione, eccetto l'attribuzione delle funzioni relative alla viabilità che, come specificato nell'ambito della descrizione del secondo settore, sono state assegnate al Comando di Polizia Municipale, rimanendo peraltro di pertinenza del quinto settore la progettazione/direzione lavori e manutenzione della Rete stradale.

Il **sesto settore** è stato ridefinito sulla base di servizi che sono rivolti alla tutela della popolazione, con particolare attenzione ai giovani e agli anziani, e alla crescita e al benessere della comunità, quali i Servizi sociali – Welfare locale, la Pubblica Istruzione e lo Sport/Tempo libero.

Le attività assegnate ai settori ed ai servizi come sopra descritto trovano un momento di coordinamento e di orientamento al risultato attraverso la condivisione della metodologia della programmazione e pianificazione integrata che è operata dal **Comitato di Direzione Budget e Pianificazione integrata**. Si tratta di un organismo composto dal Segretario Generale e dai Dirigenti dei diversi settori e che può essere integrato da esperti esterni, in relazione alle specifiche competenze necessarie. La sua attività verrà svolta in stretto raccordo con il Sindaco e la Giunta comunale per l'esercizio delle funzioni di indirizzo o di controllo ai fini dell'implementazione del mandato politico - amministrativo ed ha pertanto una duplice funzione: da un lato la programmazione gestionale integrata e la definizione dei criteri di allocazione delle risorse all'interno dell'Ente, mediante la definizione e la gestione del budget complessivo all'interno dell'Ente e dall'altro il raccordo tra i programmi e gli indirizzi politici di mandato e la struttura operativa dell'Ente, mediante la definizione e il continuo adeguamento del "piano strategico della città", attraverso direttive.

Tali attività verranno esercitate avvalendosi anche di una Unità di progetto denominata "Programmazione e Controllo di gestione" in posizione trasversale ai settori, alla quale sono affidate le seguenti attività:

- Programmazione di bilancio

PROGETTO DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

- Budgeting PEG e negoziazione obiettivi
- Reportistica periodica

Sono stati inoltre individuati alcuni *Servizi di staff* che rappresentano strutture di supporto ai settori, allocate in posizione autonoma dagli stessi, coordinate e dirette dal Comitato di Direzione, Budget e Pianificazione integrata, in modo da consentire la piena espressione delle competenze specialistiche e settoriali necessarie per l'efficace funzionamento di strutture organizzative destinate ad intervenire operativamente in una pluralità di settori eterogenei. E' attraverso queste strutture che si ritiene di agevolare il coordinamento complessivo delle articolazioni organizzative oltre che di attivare processi di miglioramento e di innovazione di cui beneficia l'intera struttura.

SERVIZI di STAFF:

- RISORSE UMANE
Gestione giuridica ed economica del personale
Sviluppo dell'organizzazione
Relazioni sindacali
Formazione ed aggiornamento
- CONTRATTI e AFFARI LEGALI
- CERTIFICAZIONE ISO/QUALITÀ
- TECNOLOGIA ed INFORMATIZZAZIONE – C.E.D.

Il Comitato di Direzione Budget e Pianificazione integrata avrà inoltre uno scambio continuo con i *Project Leader* che sono i responsabili dei cinque macroprogetti in cui è strutturato il programma di mandato amministrativo e che hanno il compito di monitorare costantemente il grado di realizzazione degli obiettivi e di intervenire con meccanismi correttivi laddove si riscontrino difficoltà in corso d'opera.

I progetti-obiettivo sono infatti dei contenitori di interventi finalizzati a conseguire organicamente obiettivi complessi, di ampio respiro, e rappresentano il centro motore dell'attività amministrativa, l'impostazione metodologico-operativa dell'attività dell'azienda Comune: 1.San Donà città vivibile, sicura e attrezzata; 2.San Donà città delle famiglie, dei ragazzi e dei giovani; 3.San Donà città innovativa, produttiva e dei prodotti tipici; 4.San Donà città della cultura; 5.San Donà città ospitale.

Nella nuova struttura organizzativa si è introdotta inoltre un nuovo strumento di gestione delle attività che è stato individuato nel *Team di progetto*. Si tratta di centri di imputazione di responsabilità che operano in funzione del conseguimento di un obiettivo, che può consistere in un servizio o essere inerente ad una determinata area di attività, anche in conseguenza di particolari bisogni sociali da soddisfare per periodi limitati nel tempo, ma comunque significativi. Sono centri di competenze autonomi dai settori anche se in continua integrazione funzionale con le strutture di linea che si occupano di attività attinenti per materia. In questa prima fase, anche a livello sperimentale, ne sono stati previsti due per attività caratterizzate da particolare complessità ovvero dalla necessità di una sperimentazione progettuale che pertanto non rientrano nelle funzioni affidate ai settori ma devono essere affidate alla responsabilità di un dirigente a tempo determinato e/o a figure di alta specializzazione:

- TEAM di progetto Polo Fieristico
- TEAM di progetto Ambiente Discarica ed Agenda 21.

I centri di responsabilità implicati dall'obiettivo trasversale trovano un referente comune, per le funzioni di integrazione e coordinamento, nel vertice strategico dell'Ente, il Comitato di Direzione.

NUOVA DOTAZIONE ORGANICA - RIEPILOGO POSTI AD ESAURIMENTO

CAT.	PROFILO	1	2	3	4	5	6	farmacia	staff	gabinetto	TOT
Dir.	Dirigente di Settore										0
Dir.	Dirigente di Servizio										0
D3	Funzionario serv. Amministrativi										0
D3	Funzionario servizi tecnici										0
D3	Funzionario di vigilanza		1								1
D3	Funzionario farmacista										0
D3	Funzionario servizi informatici										0
D1	Istruttore dir. Servizi Amministrativi										0
D1	Istruttore direttivo servizio URP										0
D1	Istruttore dir.servizi tecnici					1					1
D1	Istruttore dir. servizi informatici										0
D1	Istruttore dir.assist.sociale										0
D1	Istruttore dir.servizi biblio museali										0
D1	Specialista di vigilanza										0
C	Istruttore servizi amministrativi										0
C	Istruttore servizi tecnici					1					1
C	Istruttore servizi biblio museali										0
C	Istruttore servizi socio sanitari										0
C	Istruttore servizi informatici										0
C	Istruttore di vigilanza										0
C	Agente di Polizia Municipale										0
B3	Collaboratore serv. Amministrativi	1	2	1		1					5
B3	Collab.tecnico specializzato										0
B3	Collab.tecnico conducente										0
B3	Operatore Socio Sanitario										0
B1	Esecutore servizi amministrativi								1		1
B1	Esecutore servizi tecnici		1			6	2				9
B1	Esecutore servizi socio assist.						7				7
A	Operatore										0
totale		1	4	1	0	9	9	0	1	0	25

GABINETTO DEL SINDACO

CAT.	PROFILO	DOTAZIONE VIGENTE			NUOVA DOTAZIONE		
		totali	coperti	vacanti	totali	coperti	vacanti
Dir.	Dirigente di Settore						
Dir.	Dirigente di Servizio						
D3	Funzionario serv. Amministrativi						
D3	Funzionario servizi tecnici						
D3	Funzionario di vigilanza						
D3	Funzionario farmacista						
D3	Funzionario servizi informatici						
D1	Istruttore dir. Servizi Amministrativi	1	1	0	1	1	0
D1	Istruttore direttivo servizio URP	1	1	0	1	1	0
D1	Istruttore dir.servizi tecnici						
D1	Istruttore dir. servizi informatici						
D1	Istruttore dir.assist.sociale						
D1	Istruttore dir.servizi biblio museali						
D1	Specialista di vigilanza						
C	Istruttore servizi amministrativi	2	0	2	2	0	2
C	Istruttore servizi tecnici						
C	Istruttore servizi biblio museali						
C	Istruttore servizi socio sanitari						
C	Istruttore servizi informatici						
C	Istruttore di vigilanza						
C	Agente di Polizia Municipale						
B3	Collaboratore serv. Amministrativi						
B3	Collab.tecnico specializzato						
B3	Collab.tecnico conducente						
B1	Esecutore servizi amministrativi						
B1	Esecutore servizi tecnici						
B1	Esecutore servizi socio assist.						
A	Operatore						
totale		4	2	2	4	2	2