



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DELIBERAZIONE N. 4/24 DEL 10.2.2005

Oggetto: Criteri per la riorganizzazione degli uffici dirigenziali dell'Amministrazione e direttive generali sull'organizzazione interna.

L'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione riferisce che le linee d'indirizzo della Giunta regionale in materia di ordinamento e di organizzazione dell'Amministrazione e degli enti regionali, riprese da ultimo, nel DPEF 2005 – 2007, sono caratterizzate:

- 1) dalla ridefinizione delle competenze degli organi regionali;
- 2) dalla conseguente riorganizzazione dell'Amministrazione a più livelli.
- 3) dal contenimento delle spese di funzionamento;
- 4) dal trasferimento di funzioni e risorse agli enti locali;
- 5) dal riordino degli enti mediante trasformazione, accorpamento e soppressione;

Questa può essere realizzata con un processo distinto in due fasi: la prima, che non richiede interventi legislativi, consiste sostanzialmente nella revisione e razionalizzazione del sistema in atto; la seconda invece dovrà far seguito alle leggi di riforma (L.R. n. 1/1977 e L.R. n. 31/1998), che comporteranno l'adeguamento degli assetti e degli organici ai nuovi ruoli e alle ridefinite competenze regionali.

1. Revisione e razionalizzazione organizzativa.

Gli obiettivi dell'intervento tendono ad una maggiore incisività ed efficacia del ruolo del direttore generale e dell'attività dei direttori di servizio, alla unificazione dei centri di costo e di responsabilità per obiettivi omogenei, al contenimento della spesa mediante recuperi di efficienza dei processi e riduzione degli organici.



Per conseguire questi obiettivi, vanno applicati, con il dovuto rigore, i seguenti criteri, già desumibili dalla legge regionale n. 31/1998, coerenti con il modello organizzativo che la Giunta intende realizzare:

1. omogeneità, affinità e complementarietà delle materie/funzioni;
2. organicità delle competenze in relazione a centri di spesa;
3. consistenza dimensionale adeguata alle attribuzioni del dirigente;
4. distinzione tra competenze funzionali e competenze strumentali o trasversali;
5. riordino delle strutture periferiche;
6. idoneità alla verifica dei risultati e alla valutazione del personale.

Senza entrare analiticamente nel merito di tutti i criteri, è sufficiente evidenziare che devono intendersi riferiti non a procedure singolarmente considerate, ma a processi finalizzati al conseguimento di obiettivi chiari - posti dalla Giunta regionale ovvero desumibili da norme di legge, da regolamenti o da documenti formali (DPEF). Tanto più l'obiettivo è chiaro e definito e le risorse assegnate adeguate, e non frazionate tra diversi centri di responsabilità, tanto più sarà agevole l'esercizio della funzione di direzione e il coordinamento delle risorse. Non solo, ma tutto ciò rappresenterà la base indispensabile per una corretta applicazione delle procedure di valutazione dei risultati finali del dirigente e degli addetti alla struttura.

Particolare attenzione poi va riservata al criterio del punto 3. La consistenza dimensionale deve essere tale da giustificare l'istituzione di un centro di direzione di coordinamento e di controllo delle risorse umane e finanziarie. È evidente infatti che stabilire una adeguata dimensione delle strutture consente un maggiore equilibrio nella distribuzione dei compiti e delle responsabilità fra dirigenti e porta ad una gestione complessiva più economica.

Naturalmente il criterio dimensionale va verificato caso per caso con la necessaria flessibilità, soprattutto in relazione alla natura dei compiti dei servizi: questi infatti possono essere caratterizzati da prevalenti attività di "linea" oppure di "staff". Nel primo caso la natura gestionale e la sequenza delle procedure operative richiedono, di norma, un maggior numero di addetti. Nel secondo caso, i compiti di studio, programmazione o regolazione e direttiva, a supporto delle decisioni politiche o dell'amministrazione nel suo complesso, più che un numero elevato di addetti, richiedono apporti specialistici e professionali e un forte coinvolgimento dei dirigenti nelle attività della struttura stessa.



Detto questo, ferma restando la necessità di una documentata motivazione riguardo ai compiti specifici svolti dalle strutture, possono essere individuati dei parametri medi riferiti al numero di addetti necessari per le diverse tipologie di strutture:

- per i servizi con prevalente attività di “linea” il parametro medio dovrebbe attestarsi intorno alle venti unità;
- per i servizi con prevalente attività di staff intorno alle dodici unità.

Tali valori medi vanno utilizzati per l'individuazione del numero dei servizi della direzione generale. Resta ferma infatti la prerogativa del direttore generale di assegnare le risorse tenendo conto degli obiettivi prioritari.

Passando poi al punto 4, è opportuno che le competenze strumentali o trasversali non siano frazionate o duplicate in diversi servizi ma accorpate in un'unica struttura, che si configurerà come supporto all'intera direzione generale.

Per quanto concerne la localizzazione periferica delle strutture dirigenziali (punto 5), i servizi dovranno essere ridotti, non ravvisandosi attualmente la necessità di riservare ad ogni ambito territoriale circoscrizionale un autonomo centro di responsabilità e di gestione; tanto più che il sistema periferico è destinato ad una profonda revisione a seguito del decentramento di funzioni alle Autonomie locali. In questa fase transitoria potrà essere mantenuta una funzione dirigenziale in ciascuna delle province c.d. “storiche”, ma sarà privilegiata l'istituzione di servizi unici con competenza territoriale su più province (accorpendo ad esempio Cagliari con Oristano e Sassari con Nuoro). Dovrà inoltre, in presenza di più servizi periferici di una medesima direzione generale, essere preferita l'istituzione di un'unica struttura con competenze aggregate.

Valutazione a parte potrà essere fatta per il Corpo Forestale in considerazione delle sue specificità connesse ai compiti svolti istituzionalmente nel territorio.

Una specifica indicazione riguarda i dirigenti incaricati delle funzioni ispettive e di quelle di studio, ricerca e consulenza (staff) che, nell'ottica del contenimento della spesa e di un più razionale impiego dei medesimi, anche alla luce dell'esperienza finora maturata, possono essere individuati rispettivamente come segue:

- Dieci posizioni ispettive;
- Tre posizioni di staff per assessorato, salve le corrispondenti maggiorazioni per gli assessorati con più direzioni. L'assegnazione dei dirigenti in staff all'organo politico o alla direzione



amministrativa sarà valutata con margini di flessibilità secondo gli obiettivi posti alla direzione generale. Un maggior numero di dirigenti, invece, potrà prevedersi in staff al Presidente, in relazione al ruolo proprio del nuovo assetto istituzionale.

2. Articolazione dei servizi.

Le esigenze di razionalizzazione e contenimento dell'assetto dirigenziale si ripercuotono sull'organizzazione interna non dirigenziale, le cui scelte competono ai direttori generali. Peraltro ragioni di contenimento della spesa e di armonizzazione dei trattamenti tra le diverse direzioni richiedono l'adozione di direttive generali anche in ordine all'assetto non dirigenziale.

A questo riguardo occorre evitare l'eccessiva proliferazione dei livelli gerarchici riferiti ai settori e alle sezioni che determina un frazionamento delle attività, spesso causa d'inefficienza e di disequilibrio nell'attribuzione delle premialità, alle quali, invece, va improntata la gestione del personale, anche mediante attuazione dei processi di valutazione che vanno avviati urgentemente.

Su queste considerazioni, si rende opportuno eliminare, nell'attuale assetto, le sezioni, e ridurre incisivamente il numero dei settori, la cui individuazione deve derivare da esigenze operative concrete, rispettando le indicazioni della legge n. 31/1998 e, soprattutto, i criteri di completezza delle procedure, di consistenza del carico di lavoro e delle relative risorse. Analogamente a quanto indicato nel punto 2 per i servizi, si indicano questi parametri dimensionali medi: otto unità per i settori che svolgono in prevalenza attività di tipo gestionale (amministrativa, tecnica, contabile) sei unità per i settori la cui attività si sostanzia in atti generali, di regolazione e direttiva, di studio e ricerca a supporto delle decisioni. Anche per il dimensionamento di queste articolazioni occorre richiamare lo stesso criterio di flessibilità applicato ai servizi.

3. Incarichi individuali.

Per completezza di discorso, sebbene la materia attenga all'organizzazione del lavoro stabilita, con flessibilità nel tempo, da ciascun direttore generale, è opportuno puntualizzare alcune considerazioni in ordine agli incarichi di alta professionalità e di studio e ricerca attribuibili a personale della categoria D e agli altri incarichi individuali attribuibili ai dipendenti delle diverse categorie, tutti previsti e compensati secondo disposizioni del contratto collettivo di lavoro.

Incarichi di alta professionalità, studio e ricerca. Nell'ipotesi in cui non sussistano le condizioni per attribuire incarichi di coordinamento di strutture ma sia comunque opportuna, la scelta organizzativa di riconoscere ambiti di responsabilità a livello individuale, l'incarico si configura come un supporto di tipo specialistico riconducibile a specifiche conoscenze possedute dal personale. L'attribuzione



richiede l'esposizione analitica delle esigenze che si intendono soddisfare con l'incarico e della professionalità del dipendente. Data la specificità dello strumento che concorre con i settori a configurare l'organizzazione interna, il ricorso ad esso dovrà essere estremamente limitato e a tempo determinato.

Incarichi. L'attribuzione di incarichi individuali o per la costituzione di gruppi di lavoro, non comportanti titolarità organizzativa, dovrà essere estremamente limitata; in particolare potrà farsene ricorso per attività a carattere straordinario o temporaneo, per esigenze organizzative o per fatti eccezionali.

Devono comunque essere fatte salve le necessità del CFVA.

È evidente la stretta correlazione di questo strumento di gestione con il sistema generale di incentivazione del personale (produttività individuale e collettiva dell'ufficio). Peraltro, il ricorso esteso a tale strumento da parte delle direzioni va collegato anche a lacune di tipo contrattuale e alle sfasature temporali delle contrattazioni integrative delle direzioni generali, che, riferite sempre a periodi pregressi, hanno ostacolato una appropriata definizione degli incentivi. Si pone comunque la necessità di una più adeguata disciplina, nell'ambito della quale dovranno essere riviste le disposizioni relative agli incarichi incentivanti.

La Giunta regionale,

sentita la relazione dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione ;

visti gli artt. 12, 13 e 14 della legge regionale n. 31/1998;

considerato che sulla proposta portata all'attenzione della Giunta sono state espletate le procedure di informazione e di concertazione con le organizzazioni sindacali richieste con le note n. 36/2005 del 19 gennaio 2005 e n. 01/05 del 21 gennaio 2005;

DELIBERA

di approvare i criteri per la riorganizzazione degli uffici dirigenziali dell'Amministrazione e le direttive generali sull'organizzazione interna come esposti in premesse.