

**IL RUOLO DEI QUADRI INTERMEDI NEL CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE**

Stefania Tagliabue

Università di Bologna

1. INTRODUZIONE

La Pubblica Amministrazione italiana sta vivendo negli ultimi anni un fermento legislativo importante, al qual è inevitabilmente associato un cambiamento delle organizzazioni pubbliche sia in termini di competenze professionali che in termini di strumenti e logiche manageriali.

In particolare, gli Enti locali, per il rilievo crescente che sta acquisendo nel nuovo modello di settore pubblico, sono da tutti considerati uno dei settori “di frontiera” sul piano del rinnovamento organizzativo- gestionale. Le norme che per decenni hanno regolato l’agire organizzativo degli Enti Locali sono in pochi anni completamente mutate, ponendo i presupposti per un cambiamento sia a livello aziendale che nei processi di lavoro, nella direzione del superamento delle mansioni e procedure e dell’introduzione di una gestione per obiettivi con conseguente richiesta al personale di assunzione di iniziativa e di discrezionalità.

Nell’introduzione di queste nuove logiche organizzative e gestionali un ruolo strategico è attribuito ai dirigenti in quanto responsabili dell’individuazione degli obiettivi delle unità organizzative e gestori delle risorse.

I dirigenti non devono tuttavia essere considerati gli unici attori del cambiamento; un ruolo attivo potrebbe essere svolto dai quadri intermedi per i quali, negli ultimi anni si sono verificate una serie di condizioni strutturali e normative favorevoli, la cui analisi rappresenta l’obiettivo di quest’intervento.

Il punto di partenza è rappresentato dalle *opportunità offerte dalla normativa*, che pur nei limiti di un quadro generale per molti versi ancora restrittivo e vincolante, ha introdotto per i quadri intermedi possibilità di un cambiamento in termini di maggiori

responsabilità e competenze con il passaggio dal ruolo tradizionale di semplici “portaordini” a quello di referenti dei nuclei operativi.

In secondo luogo, verranno evidenziate alcune *opportunità di mercato* che ha influito positivamente sul superamento dei tradizionali problemi di attrattività delle amministrazioni pubbliche rendendo possibile l’inserimento di professionalità medio-alte, con competenze di carattere economico-aziendalistico, nelle posizioni intermedie dell’organizzazione.

A conclusione verrà evidenziato come il realizzarsi delle nuove opportunità sia tuttavia condizionato dall’introduzione nell’ente di politiche del personale innovative, in contrapposizione ad una tradizione di sostanziale adempimento al disposto contrattuale (Borgonovi 1996), politiche ispirate al principio dell’equità e cioè della continua ricerca di un equilibrio tra contributi individuali e ricompense agli stessi correlate.

Solo in questa prospettiva è effettivamente possibile pensare ad un’innalzamento del livello di soddisfazione con conseguenze positive sulla motivazione e di conseguenza sui risultati personali dei quadri e dei nuclei operativi gestiti (Fontana 1989).

2. I QUADRI INTERMEDI NELLA DOTTRINA

Iniziamo con la definizione di quadri intermedi nella dottrina organizzativa.

La nostra analisi parte dalla scuola dei “principi di direzione” (Fayol 1916) che ha introdotto il concetto di autorità formale, descrivendo le organizzazioni come strutture gerarchiche nelle quali i livelli più alti esercitano la supervisione diretta su quelli inferiori.

Alla base di queste strutture valgono alcuni concetti fondamentali quali l’unità di comando (un dipendente deve avere un solo superiore), la linea gerarchica (la linea

diretta, cioè, che dal direttore generale, attraverso diversi capi, va fino ai lavoratori), e l'ampiezza di controllo (il numero di persone che dipendono da un centro superiore). In questa logica i quadri intermedi, trovandosi sulla linea gerarchica sotto i dirigenti, svolgono una funzione di coordinamento nei confronti dei livelli operativi, assumendo la responsabilità del loro lavoro, dando ordini e controllando le loro azioni (Cfr fig.1).

(Fig. 1)

La seconda scuola che è opportuno esaminare introduce il concetto di struttura burocratica (Weber 1922) il cui funzionamento è formalizzato attraverso regole, descrizioni delle mansioni, e formazione. In modo specifico il complesso dell'apparato amministrativo consiste di funzionari singoli che obbediscono solamente a doveri oggettivi d'ufficio, in una precisa gerarchia e con precise competenze (Grandori 1995, Maggi 1995).

In questa logica è la stessa standardizzazione del lavoro a far fronte alla maggior parte del controllo e del coordinamento con conseguente perdita del ruolo di supervisori diretti da parte dei quadri intermedi.

Nel passaggio dai classici agli autori moderni merita un cenno particolare la concezione del Crozier nella quale il quadro intermedio nell'ambito di un generale fenomeno di isolamento di ciascuna categoria gerarchica, svolge un ruolo particolarmente condizionato da linee parallele di potere (Crozier 1965).

Un'evoluzione del concetto di quadro intermedio è riconducibile alle aree organizzative introdotte dal Mintzberg (Mintzberg 1983):

1. *Il nucleo operativo*, formato dagli operatori che svolgono l'attività fondamentale direttamente legata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.
2. *Il vertice strategico*, formato dai manager che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione con funzioni di supervisione diretta, di gestione delle relazioni dell'organizzazione con il suo ambiente e di sviluppo delle strategie d'azienda.
3. *La linea intermedia*, formata dai manager che detengono l'autorità formale e svolgono alcuni compiti nel flusso di supervisione diretta al di sopra e al di sotto di loro.
4. *La tecnostruttura*, formata dagli analisti e dal relativo personale di supporto che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri.
5. *Lo staff di supporto*, formato dalle unità specializzate che forniscono all'azienda un supporto esterno al suo flusso di lavoro operativo.

In questa visione dell'organizzazione il termine "livello intermedio" comprende tre gruppi diversi: i manager della linea intermedia, gli analisti e lo staff di supporto. Si tratta di una definizione più ampia di quelle esaminate in precedenza, nella quale il quadro intermedio svolge due diverse funzioni di carattere direttivo, quella di controllo e quella di standardizzazione del lavoro, e risulta essere collocato sia sulla linea di comando che in posizione di staff.

Nella situazione attuale della Pubblica Amministrazione italiana. Le strutture organizzative degli Enti Locali presentano un'ampia gamma di servizi comuni, mentre l'articolazione base risulta essere estremamente differenziata principalmente in base alla dimensione, alle caratteristiche del territorio e alle scelte attuate in tema di gestione dei servizi.

D'altra parte proprio la definizione dei principi fondamentali di organizzazione degli uffici e dei servizi rappresenta una delle principali materie su cui ogni ente esercita la potestà regolamentare prevista dalla legge (L. 142/90, art.51 – L. 127/97, art. 6).

Generalizzando possono essere individuati tre livelli:

- Settori
- Servizi
- Unità operativa semplice

Il settore è l'unità organizzativa di massima dimensione ed è un'aggregazione di materie omogenee con l'obiettivo dell'unitarietà della gestione.

Il servizio rappresenta l'unità organizzativa di primo livello in cui si articola il settore, ed è preposto allo svolgimento di specifiche attività rientranti nelle funzioni attribuite al settore. Si tratta di articolazioni di specializzazione del settore.

L'unità operativa semplice rappresenta l'unità organizzativa di base all'interno del settore ed è preposta allo svolgimento di specifiche attività rientranti nelle funzioni attribuite al servizio.

Alla gestione dei settori sono normalmente preposti funzionari di qualifica dirigenziale.

Alla gestione dei servizi e delle unità operative semplici sono normalmente preposti funzionari di categoria D (ex 7° e 8° qualifiche) che vengono normalmente identificati nei quadri intermedi degli Enti e dei quali sono stata data una precisa definizione nell'ultimo CCNL.

Secondo il contratto appartengono alla categoria D i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:

- elevate conoscenze pluri-specialistiche ed un grado di esperienza pluriennale con frequente necessità d'aggiornamento.

- contenuto di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi/amministrativi;
- elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili.
- relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative da quella di appartenenza, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.

Dalla lettura del contratto appare evidente non solo il superamento della concezione di quadro intermedio come semplice supervisore diretto, ma una sua evoluzione con l'attribuzione allo stesso di una serie di funzioni relative alla gestione dei rapporti interni tra le diverse unità organizzative ed esterni con altre istituzioni e con gli utenti.

3. IL CAMBIAMENTO DI RUOLO DEI QUADRI INTERMEDI

Nonostante ogni ente abbia la possibilità di definire autonomamente i propri assetti organizzativi attraverso il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi predisposto ed approvato dalla giunta comunale (L.127/97, art.5), le scelte organizzative degli Enti Locali sono fortemente limitate da norme di leggi.

Qualsiasi tipo di analisi organizzativa dell'Ente locale deve quindi preliminarmente considerare quanto la legge preordina e quali sono gli ambiti non vincolati.

I vincoli che la legge pone in tema di attribuzione di competenze e responsabilità al personale pubblico riferiscono principalmente ai dirigenti, nei confronti dei quali si è attuata una vera e propria riforma, che ha coinvolto indirettamente tutti i livelli organizzativi con particolare riferimento ai quadri intermedi (Costa 1985).

Fino al 1990 la struttura organizzativa dell'ente locale poteva essere rappresentata da una piramide, al vertice della quale si trovava l'organo politico, unico ed esclusivo attributario di ogni potere e competenza di carattere gestionale.

In questo quadro il dirigente, non essendo dotato di alcun autonomo potere decisionale e negoziale, svolgeva funzioni di gestione diretta dei nuclei operativi secondo le direttive impartite dall'organo politico.

Dal 1990 il ruolo del dirigente risulta essere profondamente cambiato; la L.142/90, sancendo il principio di separazione delle competenze nell'ambito dell'ente locale tra apparato politico e apparato burocratico, competente il primo per gli atti di indirizzo e controllo, il secondo per gli atti gestionali, ha fatto assumere ai dirigenti la veste di veri e propri organi del comune.

Senza voler entrare nel merito dell'analisi delle leggi in materia di individuazione di competenze e responsabilità dei dirigenti e responsabili di servizio, è necessario riassumere brevemente le principali tappe evolutive.

La riforma del ruolo e delle funzioni del management pubblico può essere fatta risalire al D. Lgs. 29/93 che, ribadendo la responsabilità dirigenziale della gestione, individua espressamente le aree di competenze del dirigente che possono essere così classificate::

- Competenze di direzione e coordinamento;
- Competenze di spesa;
- Competenze di controllo sull'efficienza e sulla produttività;
- Competenze propositive nei confronti del dirigente generale.

Il D.Lgs 77/95 ha attribuito al dirigente la responsabilità nella gestione del complesso di mezzi finanziari affidati al servizio cui è preposto col bilancio di previsione (art. 7,

comma 9) e la gestione degli obiettivi ad esso affidati dalla giunta in sede di approvazione del Piano esecutivo di Gestione (art.11, comma 1) (Farneti 1997).

Il nuovo CCNL del lavoro del comparto delle regioni e delle autonomie locali per il personale non dirigente, infine, ha attribuito ai dirigenti l'obbligo di valutare periodicamente le risorse appartenenti alla propria unità organizzativa per la distribuzione degli incentivi monetari.

Le leggi e la contrattazione collettiva hanno quindi investito il dirigente di nuove competenze e responsabilità; il suo ruolo risulta essere profondamente cambiato passando dallo svolgimento di funzioni tipiche del middle management ad alcune funzioni tipiche del top management.

L'innalzamento professionale del ruolo dei dirigenti ha comportato una valorizzazione qualitativa dei ruoli intermedi che si sono visti investire di una serie di funzioni che venivano direttamente svolte dal dirigente in merito alla gestione e alla supervisione diretta delle unità operative.

Tornando al modello del Mintzberg, è possibile ipotizzare che prima della riforma sia il livello dirigenziale che quello intermedio appartenevano alla linea intermedia; in seguito alla riforma i dirigenti hanno assunto alcune funzioni tipiche dell'area del *vertice strategico* come la risoluzione dei conflitti, il controllo sulle performance, la motivazione e la ricompensa dei dipendenti stessi .

Laddove questo si sia verificato, i quadri intermedi si sono trovati ad avere una maggiore responsabilità e ad essere l'unico livello ad avere autorità diretta sugli operatori (cfr. figura 2).

Figura 2

Questo rappresenta un caso esemplare di come un'analogia collocazione gerarchica possa essere chiamata a gestire ruoli diversi. Il tradizionale ruolo di quadro intermedio era quello di "portaordini", un ruolo passivo di semplice trasmettitori di disposizioni da destinare alle posizioni operative che da lui dipendono (Bianchi 1994).

Secondo questo modello la principale preoccupazione del dirigente è quella di accertarsi che il quadro non prenda alcun'iniziativa e che eserciti in tal senso un'azione di controllo anche nei confronti dei propri subordinati.

Con le opportunità offerte dalla riforma si è passati al ruolo più evoluto del quadro intermedio: quello di capo dei gruppi di lavoro preposti all'attuazione concreta delle direttive e, nella maggior parte dei casi, all'erogazione del servizio a contatto con il cittadino.

Una semplice analisi di alcuni regolamenti di enti locali relativi alle funzioni del dirigente e alle funzioni del responsabile di servizio (quadro intermedio) conferma come gli enti abbiano effettivamente seguito quest'orientamento attribuendo a quest'ultimo il ruolo di capo dei nuclei operativi.

A titolo di esempio si riportano alcuni articoli, particolarmente significativi ai fini della nostra analisi, del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi di un Comune di medie dimensioni (cfr. appendice 1).

Appendice 1

Non si deve tuttavia pensare che il cambiamento di ruolo del quadro intermedio nell'ente locale sia esclusivamente legato alle trasformazioni in atto nella dirigenza

pubblica; alcune significative innovazioni sono state espressamente introdotte dalla contrattazione collettiva nazionale per il personale non dirigente.

Tra queste, ricordiamo la possibilità di istituire l'area delle posizioni organizzative e cioè posizioni con funzioni direzione di unità organizzative complesse con autonomia gestionale ed organizzativa, attribuibili esclusivamente a personale di categoria D mediante incarico revocabile in caso di risultati negativi e con una retribuzione di posizione e una di risultato (cfr. tabella 2).

Tabella 2

L'applicazione dell'innovazione contrattuale dovrebbe costituire l'occasione per analizzare il contenuto reale delle posizioni ricoperte dai quadri intermedi, valutarne criticamente l'adeguatezza, modificarne il contenuto e, se del caso, creare nuove posizioni che si distinguano per contenuti di lavoro di maggiore rilevanza e complessità.

4. L'INSERIMENTO DI NUOVE PROFESSIONALITÀ NEGLI ENTI LOCALI

Negli ultimi anni si sono verificate alcune opportunità che hanno favorito l'inserimento di professionalità medio-alte, con competenze di carattere economico-aziendalistico, nei livelli intermedi dell'organizzazione.

La prima opportunità è riconducibile, ancora una volta, alla riforma normativa che creando posizioni del tutto innovative ha spinto gli Enti Locali a reclutare e selezionare risorse con competenze di carattere economico-aziendale da inserire in ruoli altamente critici .

E' sufficiente fare riferimento ad alcune posizioni:

- L'ufficio relazioni con il pubblico, introdotto dall'art.12 del D. Lgs. "9/93, al quale deve essere preposto personale con idonea qualificazione e specifica formazione in tematiche relative alla comunicazione.
- L'ufficio di controllo interno, istituito ai sensi dell'art.20 del D. Lgs. 29/93, che ha richiesto l'inserimento di persone con competenze in tematiche di organizzazione e controllo. Compete a quest'ufficio l'individuazione dei parametri di riferimento per la verifica, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, della realizzazione degli obiettivi e della corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche (Bianchi 1998).
- Le posizioni relative al controllo di gestione, previsto dal D. Lgs. 77/95, che ha richiesto personale con conoscenze di carattere aziendalistiche.
- La direzione del personale, auspicabile per introdurre le innovazioni previste dal nuovo contratto in materia di valutazione e sistema retributivo , nella quale dovranno essere introdotti esperti in tematiche di gestione e sviluppo del personale.

La ricerca di personale con specifiche conoscenze ha spinto le amministrazioni ad introdurre prove concorsuali impostate su tematiche organizzative-gestionali che si sono rivelate favorevoli a laureati in materie economiche e hanno svantaggiato i candidati con formazione giuridica.

E' opportuno ricordare che qualora l'ente non sia potuto ricorrere all'assunzione in ruolo di personale qualificato, per limiti imputabili alla dotazione organica, la norma ha previsto la possibilità di coprire le posizioni sopra citate con incarichi a tempo determinato .

Parallelamente alla crescita di domanda da parte dell'ente pubblico di specifiche professionalità , si è realizzato un'innalzamento dell'offerta determinato da una serie di fattori che hanno spinto persone con formazione aziendale a considerare il settore pubblico come sbocco professionale o come stimolante esperienza lavorativa:

- a) La recessione economica e la rigidità del mercato del lavoro che hanno drasticamente ridotto le offerte di lavoro da parte del settore privato e hanno livellato le retribuzioni iniziali del settore pubblico con quello privato (la retribuzione nel settore pubblico di un laureato in economia è oggi maggiore rispetto a quella del settore privato).
- b) Il crescente interesse da parte di studiosi e professionisti che ha portato ad una diffusione delle conoscenze relative alla Pubblica Amministrazione (articoli su quotidiani , riviste specializzate, pubblicazioni).
- c) La nascita di corsi di laurea/diploma di laurea /master specifici sulle tematiche relative alla gestione degli enti pubblici per la creazione di specifiche professionalità.

Tabella 3

A conferma di quanto affermato è utile considerare i risultati di un'indagine effettuata in un comune di medie dimensioni, nella quale sono stati considerati gli assunti in ruolo degli ultimi 5 anni. I risultati dimostrano che il numero di quadri intermedi con laurea in economia e commercio è numericamente superiore a quello di laureati in giurisprudenza e in scienze politiche (cfr. tabella 3).

5.CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.

Il quadro del rinnovamento delle politiche del personale s'inserisce con grande forza all'interno del quadro delle considerazioni sino ad ora svolte.

Non c'è dubbio che il realizzarsi delle opportunità sopra descritte sia fortemente condizionato dall'introduzione nell'ente di una consapevole strategia di gestione e sviluppo del personale coerente con le caratteristiche organizzative e l'orientamento strategico del singolo ente (Costa 1992, 1997, Broglio 1992).

I sistemi operativi di gestione del personale permettono all'ente di attuare azioni volte a favorire la convergenza tra gli obiettivi individuali dei dipendenti e gli obiettivi strategici dell'amministrazione; ai dirigenti forniscono gli strumenti operativi per esercitare la gestione del personale e ai dipendenti la possibilità di fornire il proprio apporto in un quadro di regole organizzative che evidenzino le caratteristiche dei contributi attesi, delle ricompense disponibili e dei criteri di accesso (Borgonovi 1997, Ruffini 1997, Vallotti 1998).

L'esperienza passata appare ricca di difficoltà e contraddizioni. Il tentativo degli ultimi anni di introdurre gli istituti previsti dai contratti di lavoro si sono spesso conclusi nello snaturamento degli stessi e nella sostanziale incapacità di attivare sistemi premianti con particolare riguardo per i quadri intermedi.

Gli enti si trovano oggi nell'impossibilità di rimandare una decisione a riguardo; il nuovo scenario contrattuale ha creato una serie di aspettative che, se non soddisfatte, rischiano di incidere negativamente sulla motivazione annullando gli effetti delle opportunità sopra esaminate.

Non s'intende con questo dire che l'applicazione degli istituti contrattuali possa considerarsi risolutiva, ma appare fondamentale sfruttare al massimo tutte le opportunità presenti per dare comunque un segnale significativo di svolta (Vallotti 1998).

Rispetto ad atteggiamenti prudentziali si rende necessario un atteggiamento attivo da parte delle singole amministrazioni.

Una delle sfide dei prossimi anni è allora rappresentata dalla capacità di soddisfare le aspettative dei quadri intermedi, di sostenerne o rilanciarne la motivazione, proseguendo nel processo di riqualificazione del ruolo. Questo potrà dipendere in parte dalle regole del sistema ma determinante sarà l'esercizio della responsabilità che farà capo ad ogni singolo ente e il conseguente riequilibrio di poteri fra le diverse posizioni e livelli organizzativi.

BIBLIOGRAFIA

- Bianchi, M. 1994. I sistemi organizzativi e le funzioni aziendali. Torino. Giappichelli.
- Bianchi, M. 1998. La pubblica Amministrazione di fronte all'Europa. Cesena. Il ponte vecchio.
- Borgonovi, E. 1996. Principi e sistemi aziendali per le Amministrazioni Pubbliche. Milano. Egea.
- Borgonovi, E. 1997. Dai nuovi contratti di lavoro stimoli per reali al miglioramento delle amministrazioni pubbliche. Azienda Pubblica, 1.
- Broglio, A. 1992. Il sistema di valutazione delle prestazioni. In Costa, G. (a cura di). Manuale di Gestione del Personale. Torino. Utet.
- Costa , G. 1997. Economia e direzione delle risorse umane. Torino. Utet .
- Costa, G. 1992. Manuale di gestione del personale. Torino. Utet.

- Costa, G., De Martino ,S. 1985. Management pubblico. Milano. Etas.
- Crozier, M. 1965. Il fenomeno burocratico; il significato della burocrazia nelle organizzazioni moderne. Milano. Etas.
- Farneti, G. Vagnoni, E. 1997. I controlli nelle Pubbliche amministrazioni. Rimini. Maggioli editore.
- Fontana, F. 1989. Lo sviluppo del personale, Torino. Giappichelli.
- Maggi, B. 1995. Razionalità e benessere; Studi interdisciplinari dell'organizzazione. Milano. Etaslibri..
- Mintzberg, H. 1983. La progettazione dell'organizzazione aziendale. Bologna. Il Mulino.
- Ruffini, R. 1997. Evoluzione della pubblica amministrazione e sistemi retributivi. Milano. Franco Angeli.
- Vallotti, G. 1998. Scenari e prospettive di evoluzione delle politiche del personale negli enti locali. Azienda Pubblica, 6.

Figure e tabelle

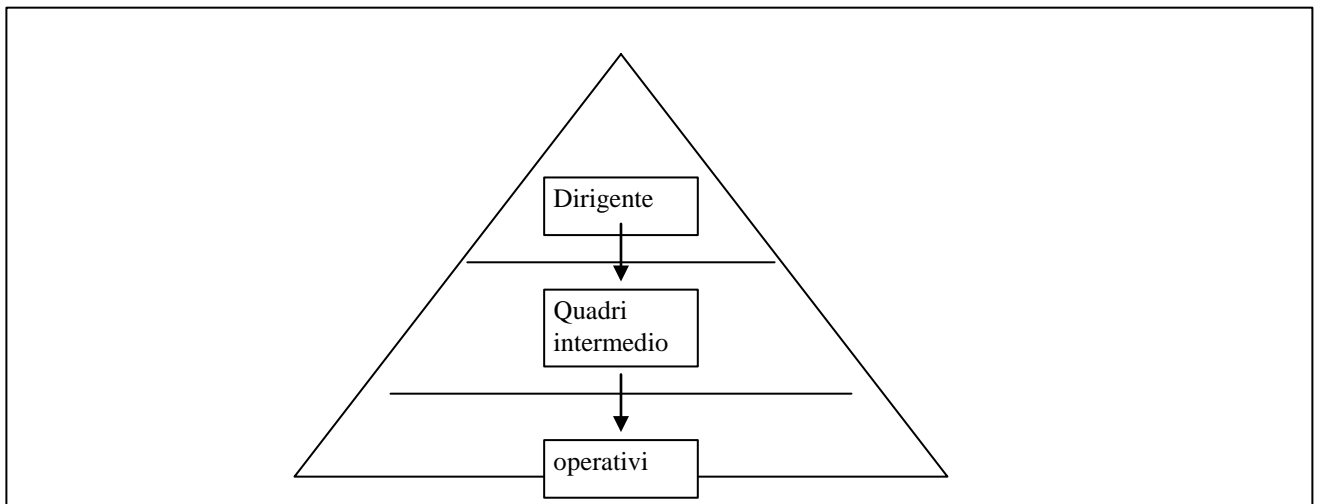


Figura 1 – I quadri intermedi nella scuola dei principi di direzione

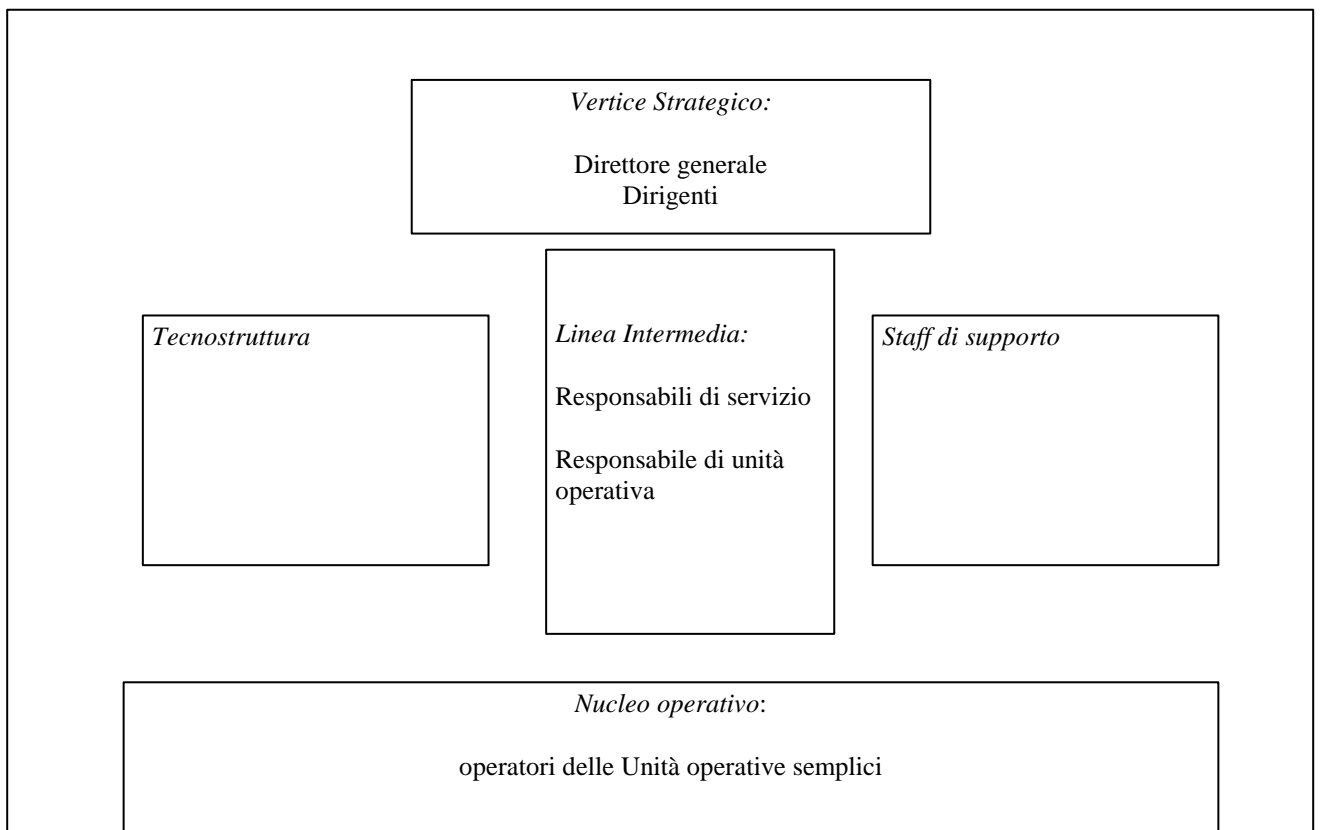


Figura 2 – L'ente locale secondo il modello di Mintzberg

Appendice 1 – Regolamento di organizzazione con definizione analitica delle funzioni del dirigente e del responsabile di servizio.

Art. 1. Funzioni del dirigente del settore

1. In relazione alle funzioni, alle competenze ed agli obiettivi assegnati al settore, ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo, così come indicato in maniera esemplificativa dall'art.51 della legge 142/90 e dal D. Lgs. 29/93.
 2. In particolare spettano al dirigente di settore le seguenti funzioni di carattere organizzativo:
 - a) vigilare sull'evoluzione del quadro istituzionale ed ambientale inerente le competenze e le funzioni del settore, sul mutare delle esigenze e l'insorgere di nuovi bisogni, di rischi e opportunità rilevanti per le finalità e le funzioni del Comune e dei suoi cittadini, proponendo agli organi di governo dell'ente l'adozione dei necessari atti di loro competenza;
 - b) partecipare attivamente alla definizione di obiettivi strategici e indirizzi programmatici, sviluppando proposte e supportando gli organi di governo nei momenti di impostazione delle politiche e di coordinamento posti in atto nell'ambito del Comune;
 - c) Disporre la gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate al settore nel rispetto delle disposizioni indicate nel presente regolamento;
 - d) Curare l'integrazione tra i diversi servizi e unità organizzative gerarchicamente dipendenti comprese l'identificazione e la risoluzione di eventuali conflitti di
-

competenza;

- e) curare il funzionamento di meccanismi operativi e sistemi di integrazione nell'ambito del settore, con particolare riferimento a piani di lavoro e sistemi informativi;
- f) assumere la responsabilità dei procedimenti di competenza del settore di cui non abbia assegnato la responsabilità ad altri dipendenti del settore secondo le disposizioni del regolamento di attuazione degli artt. 2, 4 e 5 della legge 7 agosto 1990 n.241;
- g) esercitare i poteri di spesa e acquisizione delle entrate nei limiti e con le modalità stabilite nel piano esecutivo di gestione deliberato dalla Giunta Comunale ai sensi dell'art.11 del D. Lgs. 25 febbraio 1995 n.77.

Art. 2 – Funzioni del responsabile di servizio

- 1. Nell'ambito dell'unità organizzativa di propria competenza spettano al responsabile di servizio:
 - a) la cura della gestione dei nuclei di attività e delle risorse affidati nell'ambito degli indirizzi e degli obiettivi definiti dal dirigente di settore;
 - b) la gestione del personale assegnato a servizio, l'affidamento di compiti allo stesso, il suo orientamento e sviluppo professionale, secondo le disposizioni organizzative definite dal dirigente di settore;
 - c) la supervisione e la verifica operativa del lavoro del personale assegnato, del rispetto delle regole organizzative e procedurali definite dal dirigente di settore;
 - d) l'analisi dei problemi di funzionamento delle attività affidate e l'evoluzione del
-

contesto normativo, ambientale ed esterno e dell'utenza, rapportandosi in modo attivo e propositivo con il dirigente del settore e partecipando alla programmazione ed eventuale reimpostazione degli interventi.

Tabella 2 - L'area delle posizioni organizzative nel nuovo scenario contrattuale.

| | |
|----------------------|---|
| Contenuti | <input type="checkbox"/> funzioni di direzione di unità organizzativa complessa con autonomia gestionale ed organizzativa <input type="checkbox"/> attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione; <input type="checkbox"/> attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza. |
| Retribuzione | E' prevista una retribuzione di posizione (10 – 25 milioni) e una di risultato (10-25% della retribuzione di posizione). La retribuzione di posizione assorbe le competenze accessorie comprese gli straordinari. |
| Finanziamento | E' prevista la costituzione di un apposito fondo, quota parte delle risorse finanziarie per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività. |
| Vincoli | L'applicazione dell'istituto è subordinata all'attuazione dei principi di razionalizzazione previsti dal D. Lgs. 29/93 (ridefinizione della struttura organizzativa e della dotazione organica, istituzione e attivazione del nucleo di valutazione). |
| Titolari | Personale di categoria D mediante incarico. |

Tabella 3 - Quadri intermedi assunti negli ultimi 5 anni in un Comune di medie dimensioni

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | Totale |
|---------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Economia e Commercio | | 4 | 1 | | 1 | 6 |
| Giurisprudenza | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 5 |
| Scienze Politiche | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Scienze dell'informazione | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Architettura | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 6 |
| Ingegneria | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 |
| Altro | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Totale | 2 | 12 | 8 | 6 | 3 | 31 |