

CAMUGNANO
CASTEL D'AIANO
CASTEL DI CASIO
CASTIGLIONE DEI PEPOLI
GAGGIO MONTANO
GRIZZANA MORANDI
LIZZANO IN BELVEDERE
MARZABOTTO
MONZUNO
SAN BENEDETTO VAL DI SAMBRO
VERGATO

ORIGINALE

DELIBERAZIONE

Nr. 73

Data 16/07/2018

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA DELL'UNIONE

OGGETTO: PROGETTO ORGANIZZATIVO-FUNZIONALE PER L'ATTIVAZIONE DEL SERVIZIO ASSOCIATO DENOMINATO SERVIZIO DI SUPPORTO AFFARI GENERALI

L'anno duemiladiciotto, questo giorno sedici del mese di luglio alle ore 16:00, convocata con le prescritte modalità, Solita sala delle Adunanze, si è riunita la Giunta.

All'appello nominale risultano presenti:

SINDACI	CARICA	PRESENTE	ASSENTE
Franchi Romano	Presidente	P	
Argentieri Salvatore	Assessore	P	
Brunetti Mauro	Assessore	P	
Leoni Graziella	Assessore		A
Mastacchi Marco	Assessore	P	
Tanari M. Elisabetta	Assessore		A
Gnudi Massimo	Assessore	P	
Fabbri Maurizio	Assessore	P	
Santoni Alessandro	Assessore	P	
Torri Elena	Assessore	P	
Masinara Marco	Assessore	P	

Presenti n. 9

Assenti n. 2

Partecipa ed assiste il **Segretario Direttore** Dott. Pieter J. Messino'.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il **Presidente**, Romano Franchi, assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

LA GIUNTA DELL'UNIONE

Premesso che:

- con deliberazione di Consiglio dell'Unione nr. 3/2018 immediatamente esecutiva si è provveduto all'approvazione della nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione 2018-2020 già approvato con deliberazione di Giunta nr. 56/2017;
- con deliberazione di Consiglio dell'Unione nr. 6/2018 del 19.02.2018 immediatamente esecutiva si è provveduto all'approvazione del bilancio di previsione 2018/2020;
- le convenzioni per il conferimento, da parte dei Comuni aderenti, della gestione associata di alcuni servizi e funzioni, i relativi progetti organizzativi funzionali compendiate nei bilanci di previsione dei singoli servizi svolti in forma associata;

Premesso che a seguito dei processi di trasformazione organizzativa conseguenti al riordino istituzionale e territoriale finalizzato a ridefinire gli ambiti ottimali di svolgimento delle funzioni e dei servizi comunali in una prospettiva obbligatoriamente associata sono emerse alcune esigenze di sistema così sintetizzabili:

- esigenza di implementare una struttura trasversale di raccordo all'interno dell'Unione (alla stregua del vecchio modello delle c.d. "segreterie affari generali"), per effetto della rilevante crescita dell'Ente, cui attribuire i compiti di: supporto alla struttura direzionale; raccordo con gli altri servizi gestiti in forma associata; comunicazione e raccordo con i servizi comunali; sistema dei controlli interni, sistema di compliance e analisi volte all'apprendimento organizzativo (funzione di learning); implementazione e valorizzazione del ruolo strategico dei temi connessi alle innovazioni: semplificazione, nuove tecnologie, strumenti informatici, digitalizzazione della PA e decertificazione; mappatura e reingegnerizzazione degli iter procedurali e ottimizzazione dei flussi di spesa; svolgimento degli adempimenti amministrativi trasversali all'ente (ad es. trasparenza, piano della performance, piano triennale misure di razionalizzazione, fabbisogni standard, anagrafe delle prestazioni, monitoraggio sul sistema delle partecipazioni dell'Ente, relazione allegata al conto annuale e conto annuale);
- esigenza degli Enti di rivedere il proprio assetto organizzativo, alla luce delle funzioni e dei servizi delegati e di quelle che residuano all'interno dell'Ente, con particolare riferimento alle strutture trasversali di staff, comunque denominate (segreteria, affari generali, etc.), che si caratterizzano spesso per: la presenza di personale destinato su più attività e servizi; la presenza di una segreteria convenzionata, quindi con il Segretario comunale impegnato su più Comuni contestualmente e spesso oberato su compiti più gestionali che consulenziali; l'aggregazione di competenze plurime senza un vero modello organizzativo (se non quello del wastebasket (c.d. cestino dei rifiuti)); la mobilità dei flussi funzionali di attività non in relazione a principi organizzativi ma alla competenza o, più spesso, alla disponibilità del personale;
- esigenza di una regia della programmazione della spesa di personale che consenta di anticipare i fabbisogni effettivi degli enti, di valorizzare le professionalità, evitando che si creino meccanismi concorrenziali tra gli Enti stessi (nuova programmazione dei fabbisogni e superamento della dotazione organica prevista dal d.lgs. 75/2017 di modifica del d.lgs. 165/2001);
- la preoccupazione segnalata dagli Enti in ordine alla sempre maggiore complessità di alcuni adempimenti (specie di carattere trasversale all'Ente) che richiedono sempre maggiore professionalizzazione e che spesso vengono indifferentemente ripartite tra il Segretario e il Servizio Finanziario, sottraendo tempo e risorse (es. trasparenza; relazioni con l'organismo di valutazione; anticorruzione, etc...);

Visto il progetto organizzativo-funzionale così definito, allegato sub a) al presente provvedimento a farne parte integrante e sostanziale;

Considerato che:

- il progetto nasce all'interno dell'attuale contesto di riforma che ha interessato la Pubblica amministrazione incidendo sia sugli assetti istituzionali ed organizzativi degli enti locali sia, più in generale, sul rapporto con i cittadini, con l'obiettivo di cogliere alcune esigenze di fondo emerse nell'ambito del complesso ed articolato percorso di riordino territoriale intrapreso e di anticipare soluzioni in grado di poter adeguatamente fronteggiare i cambiamenti che gli indirizzi legislativi prospettano;
- il progetto risponde alle esigenze (ripetutamente espresse anche dai singoli Enti) di governare il processo di cambiamento, attraverso l'identificazione di condizioni (interventi rilevanti di modernizzazione amministrativa) e di manutenzioni (azioni di sostegno degli interventi di cambiamento più significativi), rispetto al mutato quadro ordinamentale e istituzionale;
- In particolare con riferimento alle seguenti necessità:
 - perfezionare ed uniformare il processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Unione e dei Comuni aderenti per effetto dello svolgimento in forma associata di una pluralità di funzioni e servizi;
 - ridefinire in termini strategici le politiche di gestione del personale, anche in forma cumulata ed associata tra gli Enti, in funzione dei mutati assetti organizzativi e degli effetti conseguenti al trasferimento (o comando) del personale in Unione, soprattutto alla luce dei ripetuti ed ormai consolidati meccanismi di blocco o riduzione del *turn over* per gli enti locali;
 - ricondurre ad unità una serie di funzioni, flussi, attività e procedure spesso di back office caratterizzate da un notevole livello di trasversalità, da un'elevata specializzazione delle competenze richieste e tuttavia connotate da una significativa standardizzazione delle fasi gestionali per tutti gli Enti interessati.
- Esigenze riassumibili nei seguenti items:
 - "un'amministrazione leggera, al servizio dei cittadini e delle imprese";
 - "creare valore per i cittadini: rafforzare il policy making";
 - "governare il cambiamento e fare squadra per trainare il cambiamento";
- aderiscono al progetto i Comuni di Castel d'Aiano, Lizzano in Belvedere e Castiglione dei Pepoli;
- il modello organizzativo prefigurato prevede la costituzione di un ufficio centrale di *back office*, altamente professionalizzato ed in grado di assicurare la massima specializzazione delle competenze, un ottimale livello di efficienza e l'omogeneizzazione del servizio a livello territoriale;
- mentre i singoli Enti potranno riorganizzare e razionalizzare alcuni flussi di attività all'interno degli stessi, attraverso un modello organizzativo modulare e flessibile che, centralizzando la gestione di alcune attività di back office, permetterebbe di declinare la soluzione organizzativa in funzione delle specifiche esigenze degli stessi e delle relazioni organizzative conseguenti;
- i singoli Enti potranno pertanto valutare se:
 - affidare alla struttura trasversale solo alcuni flussi di attività, in termini pertanto solo di supporto propedeutico alla gestione degli stessi. Mantenendo pertanto inalterato il proprio modello organizzativo ed il conseguente sistema di responsabilità;
 - affidare alla struttura trasversale la diretta responsabilità, finale ed esclusiva, dei procedimenti connessi alle attività affidate, mantenendo inalterato il proprio assetto organizzativo;
 - affidare alla struttura trasversale la diretta responsabilità, finale ed esclusiva, dei procedimenti connessi alle attività affidate, ivi compresa la direzione dell'unità organizzativa all'interno dell'Ente. In quest'ultimo caso si realizzerebbe un'ottima penetrazione fra il modello di supporto trasversale all'interno dell'Unione e quello all'interno dell'Ente.
- all'interno della gestione associata di progetto potrà inoltre essere previsto, nel rispetto dei requisiti normativamente richiesti e della autonoma valutazione dei singoli Enti, la possibilità dell'incarico di vicesegretario con il compito di coadiuvare il segretario nei casi vacanza, assenza

o impedimento;

Richiamato l'art. 3 dello Statuto dell'Unione dell'Appennino Bolognese, ai sensi del quale:

- L'Unione si costituisce per lo svolgimento di una pluralità di funzioni e servizi dei Comuni aderenti, in conformità alle vigenti leggi in materia. A tal fine, essa costituisce ambito ottimale per la gestione associata, ai sensi del Testo Unico e delle Leggi Regionali.
- E' compito dell'Unione promuovere l'integrazione dell'azione amministrativa fra i Comuni che la costituiscono, da realizzarsi mediante la progressiva unificazione delle funzioni e servizi comunali e l'armonizzazione degli atti normativi comunali (Statuto e Regolamenti).

Dato atto che:

- la presente proposta di deliberazione è corredata dei previsti pareri in ordine alla regolarità tecnica, contabile e di conformità ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs. 267/2000 e successive modificazioni;

Ritenuto pertanto di procedere in merito;

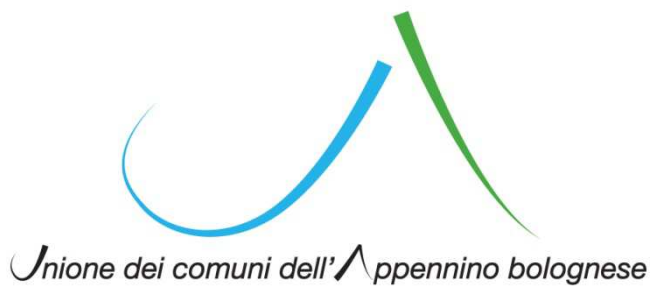
Con voti unanimi espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

DI APPROVARE, per le motivazioni di cui in parte narrativa, il progetto organizzativo-funzionale per l'attivazione del servizio associato denominato Servizio di Supporto Affari Generali nell'ambito delle strategie di facilitazione per l'innovazione delle gestioni associate, allegato sub a) alla presente deliberazione a farne parte integrante e sostanziale;

DI AUTORIZZARE contestualmente il comando funzionale del personale secondo quanto espressamente indicato nel progetto con le decorrenze ivi previste;

DI DICHIARARE, con voto favorevole unanime, espresso con separata votazione, la presente deliberazione immediatamente eseguibile, a causa dell'urgenza, ai sensi dell'art. 134 4° comma del T.U.E.L. n. 267/2000.



CAMUGNANO
CASTEL D'AIANO
CASTEL DI CASIO
CASTIGLIONE DEI PEPOLI
GAGGIO MONTANO
GRIZZANA MORANDI
LIZZANO IN BELVEDERE
MARZABOTTO
MONZUNO
SAN BENEDETTO VAL DI SAMBRO
VERGATO

PROGETTO ORGANIZZATIVO FUNZIONALE PER L'ATTIVAZIONE DEL SERVIZIO ASSOCIATO DENOMINATO "SERVIZIO DI SUPPORTO AFFARI GENERALI"

PREMESSA

L'attuale sistema della Pubblica Amministrazione è stato recentemente interessato da molteplici interventi normativi che sono destinati ad incidere profondamente sia sugli assetti istituzionali ed organizzativi degli enti locali sia, più in generale, sul rapporto con i cittadini. In particolare due appaiono essere i grandi filoni di riforma intorno ai quali si sta delineando il nuovo modello della Pubblica Amministrazione.

Un primo di carattere più ordinamentale risulta già essere in fase avanzata di realizzazione e muove dall'esigenza di concentrare in un numero ridotto di soggetti istituzionali la gestione dei servizi essenziali e delle funzioni più importanti a livello locale. Processo non sempre lineare che con velocità differente ha attraversato i grandi temi del contenimento complessivo della spesa delle pubbliche amministrazioni, dell'esigenza di ottimizzazione della gestione delle funzioni pubbliche ed infine del riordino dei diversi livelli istituzionali decisionali e gestionali per effetto dell'accorpamento o della fusione di enti.

In questo senso si ricordano:

- il decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 (convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122) che ha introdotto l'obbligo delle gestioni associate delle funzioni fondamentali (nell'alveo di una legislazione caratterizzata dall'urgenza di risanamento della finanza pubblica);
- la legge 07 aprile 2014, n. 56 (c.d. Legge Del Rio) che ha ridisegnato le competenze delle amministrazioni locali, introducendo ulteriori disposizioni che hanno accentuato il carattere obbligatorio dell'associazione delle funzioni, in particolare affermando il modello

delle Unioni di Comuni anche come riferimento per i territori montani (Unioni di Comuni montani);

- la legge regionale 21 dicembre 2012, n. 21 recante "Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza", con la quale in particolare venivano definiti: i principi ed i criteri relativi all'allocazione delle funzioni amministrative in atto esercitate dal sistema regionale e locale con l'obiettivo di riservare in capo alla Regione le sole funzioni di carattere unitario, di concorrere all'individuazione delle funzioni metropolitane, di rafforzare le funzioni di area vasta del livello intermedio e di sviluppare le funzioni associative intercomunali; le modalità di esercizio associato delle funzioni dei Comuni, con particolare riferimento alle funzioni fondamentali per le quali si prevede l'esercizio in forma obbligatoriamente associata; l'adeguamento al nuovo assetto delle funzioni amministrative delineato dalla presente legge delle forme associative intercomunali esistenti, con particolare riferimento alle Unioni di Comuni e alle Comunità montane;
- la legge regionale 30 luglio 2015, n. 13 avente ad oggetto "Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su Città Metropolitana di Bologna, Province, comuni e loro Unioni, con la quale, in attuazione della legge Del Rio, si provvede a definire: il nuovo ruolo istituzionale della Regione, della Città metropolitana di Bologna, delle Province, dei Comuni e delle loro Unioni; le nuove disposizioni per il governo delle aree vaste; l'individuazione di nuove sedi di concertazione istituzionale e discipline comuni per la governance multilivello; la nuova disciplina di ridelimitazione degli ambiti territoriali ottimali di maggiori dimensioni e di incentivazione delle fusioni di Comuni; la disciplina delle funzioni amministrative e la diversa allocazione di competenze.

Un secondo filone è invece individuabile nell'esigenza di migliorare più complessivamente il rapporto con i cittadini e con le imprese, agendo sul fattore pubblica amministrazione come motore di cambiamento del paese. In questo solco si colloca la legge nr. 124/2015 con la quale il Parlamento ha delegato il Governo ad adottare una serie di decreti delegati destinati ad incidere profondamente sugli assetti organizzativi degli enti pubblici. In particolare attraverso una riforma del pubblico impiego che agendo sul testo unico e sul decreto valutazione si pone come obiettivo la riorganizzazione delle regole del lavoro pubblico in funzione dei servizi che devono essere garantiti ai cittadini. In un percorso che individua quattro pilastri: le persone ed il reclutamento (superamento del precariato e reclutamento fondato su fabbisogni); gli obiettivi dell'azione

amministrativa (che devono essere reali e finalizzati a migliorare concretamente la qualità dei servizi resi ai cittadini); la valutazione della performance; un nuovo modello di disciplina del rapporto di lavoro.

Per comprendere gli effetti che questa riforma comporterà per gli enti locali, basti citare l'introduzione della nuova figura del dirigente apicale degli enti locali, cui attribuire "*compiti di attuazione dell'indirizzo politico, coordinamento dell'attività amministrativa e controllo della legalità dell'azione amministrativa*".

Allo stato attuale tale percorso ha condotto all'approvazione dei seguenti atti normativi:

- d.lgs. 25 maggio 2017 nr. 75, recante "*Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.*"
- d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 recante "*Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124*".

Il presente progetto nasce all'interno di questo contesto con l'obiettivo di cogliere alcune esigenze di fondo emerse nell'ambito del complesso ed articolato percorso di riordino territoriale intrapreso e di anticipare soluzioni in grado di poter adeguatamente fronteggiare i cambiamenti che gli indirizzi legislativi prospettano.

Il progetto risponde alle esigenze (ripetutamente espresse anche dai singoli Enti) di governare il processo di cambiamento, attraverso l'identificazione di condizioni (interventi rilevanti di modernizzazione amministrativa) e di manutenzioni (azioni di sostegno degli interventi di cambiamento più significativi), rispetto al mutato quadro ordinamentale e istituzionale.

In particolare con riferimento alle seguenti necessità:

- perfezionare ed uniformare il processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Unione e dei Comuni aderenti per effetto dello svolgimento in forma associata di una pluralità di funzioni e servizi;
- ridefinire in termini strategici le politiche di gestione del personale, anche in forma cumulata ed associata tra gli Enti, in funzione dei mutati assetti organizzativi e degli effetti conseguenti al trasferimento (o comando) del personale in Unione, soprattutto alla luce dei ripetuti ed ormai consolidati meccanismi di blocco o riduzione del *turn over* per gli enti locali;

- ricondurre ad unità una serie di funzioni, flussi, attività e procedure spesso di back office caratterizzate da un notevole livello di trasversalità, da un'elevata specializzazione delle competenze richieste e tuttavia connotate da una significativa standardizzazione delle fasi gestionali per tutti gli Enti interessati.

Esigenze riassumibili nei seguenti items:

- *“un’amministrazione leggera, al servizio dei cittadini e delle imprese”*;
- *“creare valore per i cittadini: rafforzare il policy making”*;
- *“governare il cambiamento e fare squadra per trainare il cambiamento”*;

FINALITÀ

La finalità del progetto è quella di mettere a sistema le esigenze sopra rappresentate alla luce dell'attuale situazione del percorso di riordino. Il dato di partenza della ricognizione effettuata restituisce i seguenti indicatori su possibili aree di intervento:

- esigenza di implementare una struttura trasversale di raccordo all'interno dell'Unione (alla stregua del vecchio modello delle c.d. "segreterie affari generali"), per effetto della rilevante crescita dell'Ente, cui attribuire i compiti di: supporto alla struttura direzionale; raccordo con gli altri servizi gestiti in forma associata; comunicazione e raccordo con i servizi comunali; sistema dei controlli interni, sistema di compliance e analisi volte all'apprendimento organizzativo (funzione di learning); implementazione e valorizzazione del ruolo strategico dei temi connessi alle innovazioni: semplificazione, nuove tecnologie, strumenti informatici, digitalizzazione della PA e decertificazione; mappatura e reingegnerizzazione degli iter procedimentali e ottimizzazione dei flussi di spesa; svolgimento degli adempimenti amministrativi trasversali all'ente (ad es. trasparenza, piano della performance, piano triennale misure di razionalizzazione, fabbisogni standard, anagrafe delle prestazioni, monitoraggio sul sistema delle partecipazioni dell'Ente, relazione allegata al conto annuale e conto annuale);
- esigenza degli Enti di rivedere il proprio assetto organizzativo, alla luce delle funzioni e dei servizi delegati e di quelle che residuano all'interno dell'Ente, con particolare riferimento alle strutture trasversali di staff, comunque denominate (segreteria, affari generali, etc.), che si caratterizzano spesso per: la presenza di personale destinato su più attività e servizi; la presenza di una segreteria convenzionata, quindi con il Segretario comunale impegnato su più Comuni contestualmente e spesso oberato su compiti più gestionali che consulenziali; l'aggregazione di competenze plurime senza un vero modello organizzativo (se non quello del wastebasket (c.d. cestino dei rifiuti)); la mobilità dei flussi funzionali di

attività non in relazione a principi organizzativi ma alla competenza o, più spesso, alla disponibilità del personale;

- esigenza di una regia della programmazione della spesa di personale che consenta di anticipare i fabbisogni effettivi degli enti, di valorizzare le professionalità, evitando che si creino meccanismi concorrenziali tra gli Enti stessi (nuova programmazione dei fabbisogni e superamento della dotazione organica prevista dal d.lgs. 75/2017 di modifica del d.lgs. 165/2001);
- la preoccupazione segnalata dagli Enti in ordine alla sempre maggiore complessità di alcuni adempimenti (specie di carattere trasversale all'Ente) che richiedono sempre maggiore professionalizzazione e che spesso vengono indifferentemente ripartite tra il Segretario e il Servizio Finanziario, sottraendo tempo e risorse (es. trasparenza; relazioni con l'organismo di valutazione; anticorruzione, etc...);

Il progetto si propone di mettere a sistema le valutazioni precedentemente espresse coordinandole in maniera unitaria, attraverso la costituzione di una struttura trasversale di raccordo (staff) in grado di gestire il cambiamento sulla base di indirizzi e principi organizzativi condivisi, sia nelle relazioni con i servizi associati (quindi verso l'Unione) che nelle relazioni con le funzioni residuali all'interno dei singoli Comuni (segreterie affari generali). Valorizzando lo sviluppo di professionalità e competenze specifiche, che possano fornire un supporto per lo svolgimento in forma associata (o perlomeno coordinata) di funzioni e flussi di attività comuni e condivisi tra gli Enti.

Sulla base delle seguenti grandi tematiche di intervento:

- *“un'amministrazione leggera, al servizio dei cittadini e delle imprese”*: la rimodulazione dell'assetto organizzativo, attraverso l'eliminazione delle sovrastrutture funzionali, specie laddove non sostanzino flussi di attività;
- valorizzazione dei compiti di sovrintendenza, coordinamento operativo e di programmazione e pianificazione strategica dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza, attraverso la riduzione degli *overhead*, la razionalizzazione e la concentrazione dei livelli e delle strutture organizzative e della relativa catena decisionale (diminuendo i livelli di responsabilità, favorendo l'ingresso e lo sviluppo di nuove professionalità polifunzionali di supporto, e rafforzando il tema dell'*accountability*);

- conseguire recuperi strutturali di efficienza, attraverso la ristrutturazione delle missioni operative e dei relativi processi, la valorizzazione dei nuclei di attività omogenea, quali unità organizzative di base che sostanziano flussi funzionali di attività, modulabili attraverso l'analisi dei bisogni del contesto di riferimento, secondo la logica di servizio propria delle strutture c.d. *customer oriented*, anche attraverso il rafforzamento degli *item* della comunicazione e dell'analisi della qualità percepita (propedeutico al controllo di gestione);
- “*Mobilità delle funzioni*”, attraverso l'adattamento dei moduli organizzativi deputati all'erogazione di prestazioni e servizi e, al tempo stesso, la concentrazione sulle funzioni che si ritengano essenziali, sulla base di un dinamico e flessibile processo di riallocazione delle stesse, anche al fine di assicurare una maggiore creatività, innovatività e autonomia del lavoro pubblico;
- riconfigurazione dei processi organizzativi alla luce della loro diretta riconducibilità alle missioni istituzionali (logica *pull* e non *push*), attraverso la re-ingegnerizzazione focalizzata del flusso procedimentale e amministrativo; significativa contrazione delle mere attività di supporto e *backup* alle attività istituzionali, attraverso la loro concentrazione ed aggregazione.
- “*Qualità e Customers' satisfaction*”, miglioramento della qualità dei servizi erogati, promuovendo la gestione orientata al miglioramento continuo, la adozione di standard, la misurazione della soddisfazione ed il benchmarking per la definizione di standard di qualità, basati su processi di autovalutazione e miglioramento continuo;
- valorizzazione e riconoscimento del ruolo strategico dei grandi temi connessi alle innovazioni (nuove tecnologie, strumenti informatici e digitalizzazione della PA).

FUNZIONI E MODULI DI ATTIVITÀ

Muovendo dall'analisi delle diverse esperienze presenti nei Comuni il progetto si propone quindi la costituzione di una struttura trasversale di raccordo che funga da **SERVIZIO DI FACILITY PER L'INNOVAZIONE DELLE GESTIONI ASSOCIATE**, quale centro di supporto della struttura direzionale nella duplice direttrice dell'Unione (Presidente, Giunta, direttore) e dei singoli Comuni (Sindaco, direttore/segretario, segreteria affari generali), al fine di assicurare: il consolidamento e l'organizzazione della funzione di direzione generale (governo dell'Ente); la standardizzazione delle funzioni di raccordo e coordinamento di alcune attività/competenze trasversali degli enti; il coordinamento delle politiche di comunicazione; l'implementazione e l'ottimizzazione delle

procedure relative alla digitalizzazione della PA; la programmazione e pianificazione delle politiche di personale finalizzata ad assicurare il contemperamento tra mantenimento degli standards dei servizi, gestioni associate degli stessi e rispetto dei vincoli conseguenti alla partecipazione del sistema delle autonomie al raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica.

La soluzione organizzativa prefigurata ipotizza pertanto l'articolazione di un servizio modulare flessibile che operi sia a favore dell'Unione che dei singoli Comuni, declinato per aree tematiche, che rimetta in capo a ciascun Ente la scelta di aderire al modulo/moduli ritenuti più adeguati, in relazione alla specificità della propria situazione organizzativa. La ricognizione dell'attuale organizzazione del servizio presso ciascun Ente aderente all'Unione, ha infatti restituito un quadro estremamente variegato.

La strutturazione del servizio per moduli appare più rispondente alle diverse esigenze oggi rappresentate dai Comuni e funzionale a rispondere alle seguenti specifiche finalità:

- mantenere un modello di servizio in capo ai singoli Enti;
- unificare il governo e le relazioni relative alle funzioni ed ai servizi gestiti in forma associata;
- implementare processi di omogeneizzazione regolamentare e amministrativa;
- garantire attività di Assistenza, Supporto e formazione_(attività di formazione specifica; attività di sviluppo di processi integrati di analisi e studio di normativa, prassi, giurisprudenza);

Alla luce di quanto sopra sono, pertanto, stati definiti i seguenti moduli di attività:

Unione e Comuni:

- anticorruzione;
- attività di supporto ai controlli interni;
- accessibilità, trasparenza ed informazione sulle attività dell'Ente ai sensi del d.lgs. 33/2013;
- gestione associata delle funzioni relative all'Organismo di Valutazione;
- sorveglianza sanitaria;
- formazione;
- programmazione e sviluppo politiche del personale (strategie) - gestione coordinamento vincoli di spesa -
- piano triennale azioni positive;

- omogeneizzazione amministrativa (modelli atti e documenti e Regolamenti);
- gestione adempimenti trasversali: società partecipate, ANAC, relazione conto annuale, etc..
- formulazione indirizzi condivisi e applicazione *best practices* in materia di gestione spese "vincolate" es. rappresentanza, pubblicità, formazione, missioni, etc;
- piano triennale misure di razionalizzazione;
- coordinamento servizi gestioni associate;
- tavolo di Coordinamento URP Comuni rispetto alle gestioni associate;
- affidamento servizi consulenziali per bisogni aggregati e formulazione di quesiti

Unione:

- Supporto Direzionale (Unione) e Segreteria;
- Protocollo (Unione) /Archivio (Unione) - digitalizzazione procedimentale;
- URP (Unione)

Ulteriori flussi funzionali di attività potranno essere assegnati in funzione di progetti specifici da approvare in accordo con i singoli Comuni, sulla base delle esigenze espressamente segnalate.

I vantaggi della gestione associata, che non implicano necessariamente una delega ma potrebbero sostanzarsi in una semplice gestione unitaria, dipendono evidentemente dalla situazione di partenza di ciascun Comune sia in termini di dimensionamento che in termini organizzativi e sono così sintetizzabili:

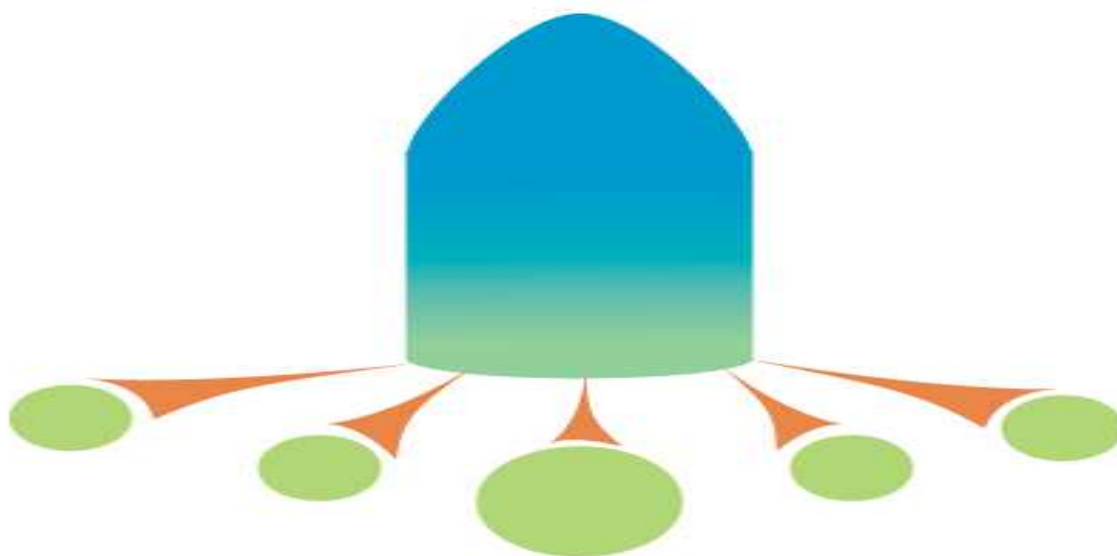
- specializzazione delle competenze;
- professionalizzazione dei dipendenti;
- governo dei cambiamenti in atto in funzione delle gestioni associate e dei flussi di attività residue all'interno dell'Ente;
- raccordo con i servizi associati;
- uniformità ed omogeneizzazione gestionale e procedurale;
- predisposizione di modelli operativi comuni;
- gestione unitaria, uniforme ed associata di alcuni adempimenti comuni a tutti gli Enti;
- calendarizzazione delle scadenze;
- miglioramenti in termini di efficienza ed efficacia funzionale nella gestione delle attività assegnate;
- economie di scala nell'approvvigionamento di servizi comuni (ad es. organismo di

valutazione);

Un ulteriore vantaggio, nel rispetto dei requisiti normativamente previsti, fa riferimento alla possibilità di prevedere nell'ambito delle attività di progetto e nel rispetto dell'autonomia dei singoli enti, l'incarico di vicesegretario con il compito di coadiuvare il segretario nei casi vacanza, assenza o impedimento.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Stante l'elevata specializzazione delle competenze richieste e l'elevata standardizzazione delle procedure in termini di conseguimento di efficienza ed efficacia della gestione, si ritiene che la soluzione ottimale per il conseguimento dei vantaggi tipici della gestione associata possano essere conseguiti con l'adozione di un modello organizzativo Back-Front del tipo sotto rappresentato:



Copyright Frieri---Gallo---MordenB, "Le Unioni di Comuni", Maggioli 2012

Questo modello permette di valorizzare la costituzione di un ufficio centrale di *back office*, altamente professionalizzato ed in grado di assicurare la massima specializzazione delle competenze, un ottimale livello di efficienza e l'omogeneizzazione del servizio a livello territoriale. Dando atto che lo svolgimento di queste attività presuppone spesso un'alta qualità dei percorsi processuali a monte (nel senso che eventuali errori iniziali hanno una significativa incidenza in termini procedurali e di esito finale).

La soluzione ipotizzata non vorrebbe dire sostituire gli attuali uffici presenti nei Comuni, ma riorganizzare e razionalizzare alcuni flussi di attività all'interno degli stessi, attraverso un

modello organizzativo modulare e flessibile che, centralizzando la gestione di alcune attività di back office, permetterebbe di declinare la soluzione organizzativa in funzione delle specifiche esigenze dei vari Comuni e delle relazioni organizzative conseguenti. Del resto un modello organizzativo b/f presuppone inevitabilmente processi di realizzazione complessi.

Il singolo Comune potrà pertanto valutare se:

- affidare alla struttura trasversale solo alcuni flussi di attività, in termini pertanto solo di supporto propedeutico alla gestione degli stessi. Mantenendo pertanto inalterato il proprio modello organizzativo ed il conseguente sistema di responsabilità;
- affidare alla struttura trasversale la diretta responsabilità, finale ed esclusiva, dei procedimenti connessi alle attività affidate, mantenendo inalterato il proprio assetto organizzativo;
- affidare alla struttura trasversale la diretta responsabilità, finale ed esclusiva, dei procedimenti connessi alle attività affidate, ivi compresa la direzione dell'unità organizzativa all'interno dell'Ente. In quest'ultimo caso si realizzerebbe un perfetta compenetrazione fra il modello di supporto trasversale all'interno dell'Unione e quello all'interno dell'Ente.

In quest'ultima ipotesi l'attività verrebbe organizzata assicurando la presenza nelle differenti sedi in funzione dei bisogni e delle necessità espresse dagli enti. Peraltro la quasi omogenea diffusione del medesimo software applicativo potrebbe ulteriormente agevolare risparmi di efficienza ed efficacia funzionale nell'implementazione del servizio.

All'interno della gestione associata di progetto potrà essere previsto, nel rispetto dei requisiti normativamente richiesti e della autonoma valutazione dei singoli Enti, la possibilità dell'incarico di vicesegretario con il compito di coadiuvare il segretario nei casi vacanza, assenza o impedimento.

DOTAZIONE ORGANICA E ORGANIGRAMMA

In termini complessivi il progetto potrebbe essere avviato utilizzando il personale attualmente in servizio presso i singoli Comuni/Unione previa rimodulazione in ordine alle effettive percentuali di impiego dello stesso sui servizi/attività oggetto di affidamento.

Nominativo	Ente	Ruolo	%
<i>Dott. Pieter J. Messinò</i>	Unione	Responsabile	-

		Coordinatore	
<i>Dott. Michele Deodati</i>	Unione	Vice Responsabile	16,67% (attualmente Responsabile SUAP)
<i>Dott.ssa Ilaria Sacchetti</i>	Comune di Castiglione dei Pepoli	Vice Responsabile	(attualmente in comando all'Unione per il 75% - Responsabile Area non Autosufficienza); si prevede di ampliare il comando al 83,33%
<i>Simona Lenzi</i>	Unione dei Comuni dell'Appennino Bolognese	Istruttore amministrativo-contabile	100% (precedentemente assegnata al servizio Associato di Polizia Municipale)

Professionalità di supporto Esterno:

nomina Organismo di Valutazione per i Comuni aderenti.

I RUOLI ORGANIZZATIVI

Il Coordinatore rappresenta il referente dell'Ufficio per le attività sopra individuate. In particolare al Coordinatore è attribuito il ruolo di:

- assicurare l'attivazione **di flussi di comunicazione tra gli enti**, convocando e coordinando il comitato di direzione del servizio associato;
- rapportarsi con gli enti associati in relazione alle richieste avanzate (input della struttura) e in maniera periodica e scadenzata in riferimento alla rendicontazione dell'attività svolta dall'Ufficio Associato (output della struttura);
- rapportarsi con soggetti esterni in relazione alle modalità di affidamento dei servizi di supporto, consulenza e formazione, formulare direttive e verificare lo svolgimento delle attività del servizio da parte degli stessi, assicurare ed agevolare le relazioni tra Comuni e soggetti terzi;
- relazionare in merito all'attività dell'Ufficio associato alla Giunta dell'Unione, alle Giunte

Comunali;

Il comitato di direzione è composto dal coordinatore che lo convoca e dai Responsabili dei Servizi Comunali interessati, in relazione alle specifiche esigenze, ed ha il compito di promuovere l'integrazione e l'omogeneizzazione delle attività a livello territoriale, di predisporre il programma annuale di formazione del servizio e di svolgere attività di monitoraggio sull'andamento dello stesso e di promuovere eventuali tavoli di approfondimento di specifiche tematiche relative al servizio.

La Giunta dell'Unione attiverà momenti di verifica sull'andamento del Servizio e di proposta su eventuali modifiche o variazioni anche in relazione agli indirizzi e agli obiettivi generali dell'Ufficio, all'aggiornamento delle attribuzioni del Servizio, alla rimodulazione della dotazione organica, alla definizione delle quote stabilite per i vari moduli di attività, alla risoluzione di eventuali problematiche specifiche dei singoli Enti aderenti.

SEDE E DOTAZIONI

L'Ufficio Associato avrà sede a presso i locali dell'Unione per quanto riguarda il back office, mentre per le attività di front avrà sede presso ciascun Comune aderente, secondo quanto concordato con i singoli Enti.

RIPARTIZIONE DEI COSTI

I costi saranno ripartiti annualmente sulla base dei seguenti criteri:

- in funzione dei moduli attivati e delle attività di supporto svolte con riferimento a ciascun Comune;
- per le eventuali ulteriori spese si rimanda ad un successivo specifico provvedimento con il quale potranno essere definiti i criteri di riparto sulla base dei seguenti indicatori:
- in relazione al numero degli abitanti al 31 dicembre dell'anno precedente;
- in relazione al numero di dipendenti;
- in relazione al volume di attività dell'Ente;
- in relazione alla spesa storica sostenuta;

La ripartizione delle spese e l'andamento dei costi sarà oggetto di verifica in corso d'anno, nel rispetto dei termini previsti per le variazioni di bilancio dei singoli Comuni. I Comuni provvederanno ad effettuare i pagamenti delle proprie quote con cadenza trimestrale.

Allo scopo di rendere l'imputazione dei costi quanto più possibile aderente alla misura del beneficio e del concorso di ciascun Ente aderente la Giunta dell'Unione approva preventivamente per ciascun esercizio finanziario un budget contabile previsionale per l'anno di riferimento da sottoporre alle Giunte dei Comuni aderenti al Servizio. Nel rispetto della complessiva pianificazione economico-finanziaria di ciascun Ente la Giunta dell'Unione potrà rivedere i criteri di riparto della spesa o, alternativamente, formulare indirizzi di programmazione delle attività sulla base del budget di riferimento annuale previsto a carico di ciascun Ente.

Per l'esercizio 2018 il bilancio preventivo di servizio è definito come da schema che segue:

	quota costo servizio	decorrenza	
Lizzano in Belvedere	€ 5.478,25	01.08.2018	
Castiglione dei Pepoli	-€ 5.626,38	01.08.2018	
Castel d'Aiano*	€ 7.498,66	01.04.2018	DGU 32/2018

Il predetto costo è calcolato in funzione del seguente modello organizzativo prescelto dai singoli Enti aderenti:

- dott. Michele Deodati: 6 h. settimanali c/o Comune di Castel d'Aiano - Responsabile Servizio Segreteria - ViceSegretario (contestuale comando con decorrenza aprile 2018);
- dott.ssa Ilaria Sacchetti 6 h. settimanali c/o Comune di Castiglione dei Pepoli - Responsabile Servizio Segreteria Affari Generali (contestuale ampliamento del comando a favore dell'Unione dal 75% al 83,33% con decorrenza 01.08.2018);
- dott.ssa Ilaria Sacchetti 6 h. settimanali c/o Comune di Lizzano in Belvedere - Responsabile Servizio Segreteria Affari Generali (contestuale autorizzazione al comando per 6 h. settimanali nell'ambito della prestazione lavorativa resa a favore dell'Unione, decorrenza 01.08.2018);
- dott. Pieter J. Messinò -ViceSegretario Comune di Lizzano in Belvedere - verbalizzazione sedute di Giunta e Consiglio comunale (rimborso calcolato in funzione delle presenze, decorrenza immediata).

VARIAZIONI E MODIFICHE

Il presente progetto può essere oggetto di revisione in corso di esercizio con le medesime modalità previste per la sua approvazione, sulla base delle indicazioni espresse dalla Giunta dell'Unione e previo parere espresso dal Coordinamento politico dei Sindaci e degli assessori dei nove Comuni.

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA
DELL'UNIONE DEI COMUNI DELL'APPENNINO BOLOGNESE N° 73/2018**

**OGGETTO: PROGETTO ORGANIZZATIVO-FUNZIONALE PER L'ATTIVAZIONE DEL SERVIZIO
ASSOCIATO DENOMINATO SERVIZIO DI SUPPORTO AFFARI GENERALI**

Letto, approvato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE

Romano Franchi

Il Segretario Direttore

Dott. Pieter J. Messino'

Documento prodotto in originale informatico e firmato digitalmente ai sensi dell'art. 20 del "Codice dell'amministrazione digitale" (D.Leg.vo 82/2005).

L'eventuale stampa del documento costituisce copia analogica sottoscritta con firma a mezzo stampa predisposta secondo l'articolo 3 del D.lgs 12 dicembre 1993, n. 39 e l'articolo 3bis, comma 4bis del Codice dell'amministrazione digitale.