

VERSO IL PROGRAMMA DI RIORDINO TERRITORIALE 2018- 2020



I RISULTATI DEI GRUPPI DI LAVORO

SERVIZIO RIORDINO, SVILUPPO ISTITUZIONALE E TERRITORIALE- DG REII

28 NOVEMBRE 2017

Indice

1. IL PROGRAMMA DI RIORDINO TERRITORIALE 2015-2017.....	5
2. I RISULTATI.....	6
3. I VINCOLI DI LEGGE.....	11
4. IL PERCORSO VERSO IL NUOVO PRT.....	14
5. - I RISULTATI DEI GRUPPI DI LAVORO – Gli Aspetti Trasversali.....	16
I CONTRIBUTI DEI GRUPPI DI LAVORO.....	27
AFFARI GENERALI.....	28
SERVIZI FINANZIARI.....	37
PERSONALE E ORGANIZZAZIONE.....	52
PIANIFICAZIONE TERRITORIALE.....	58
SERVIZI SOCIALI.....	65
ISTRUZIONE PUBBLICA.....	87
AGENDA DIGITALE.....	91
SVILUPPO DEL TERRITORIO -FONDI EUROPEI.....	95

1-IL PROGRAMMA DI RIORDINO TERRITORIALE 2015-2017

Il **Programma di riordino territoriale** è lo strumento con il quale la Regione Emilia - Romagna, in attuazione della **LR.21-2012**, definisce criteri ed obiettivi per sostenere ed incentivare operativamente l'esercizio associato delle funzioni e dei servizi in capo ai Comuni. E' una **programmazione triennale**, attualmente è in corso quella 2015-2017 con un finanziamento complessivo di **48 Milioni di € tra fondi regionali e statali regionalizzati**. I contributi vengono assegnati mediante **bandi annuali** i cui criteri sono stati parzialmente variati di anno in anno.

Gli aspetti valorizzati nel PRT 2015-2017

Nella **programmazione 2015-2017** gli incentivi hanno valorizzato:

- 1) Le Unioni montane
- 2) Le **funzioni** svolte in forma associata
- 3) La **coincidenza** dell'Unione con gli orientamenti del riordino territoriale.
- 4) Il "peso" dell'Unione in termini di **gestione della spesa** rispetto ai Comuni di riferimento;
- 5) Le **caratteristiche strutturali e di contesto dei territori** delle Unioni sostanzialmente stabili nel tempo (come il numero di abitanti, il numero di comuni e la superficie).

Ripartizione dei contributi del PRT 2015-2017 - %



39%

Unioni Montane



39%

Funzioni e riordino del Territorio



12%

Effettività



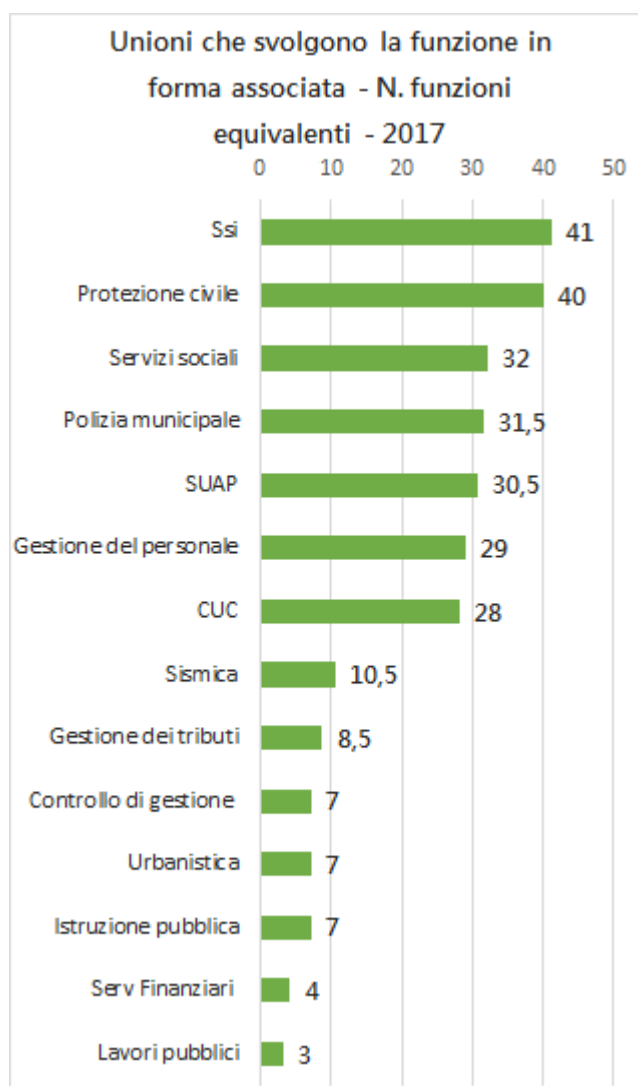
10%

Demografia, territorio, N. Comuni

2- I RISULTATI

Il **Programma di riordino territoriale** (2015-2017) ha finanziato **41** Unioni sul territorio. Le funzioni più diffusamente gestite in forma associata sono la **Protezione Civile, la Polizia Municipale e i servizi Sociali** oltre ai **Sistemi informativi**, la cui gestione associata è un prerequisito alla concessione dei contributi. Complessivamente sono gestite in forma associata **279** funzioni equivalenti.

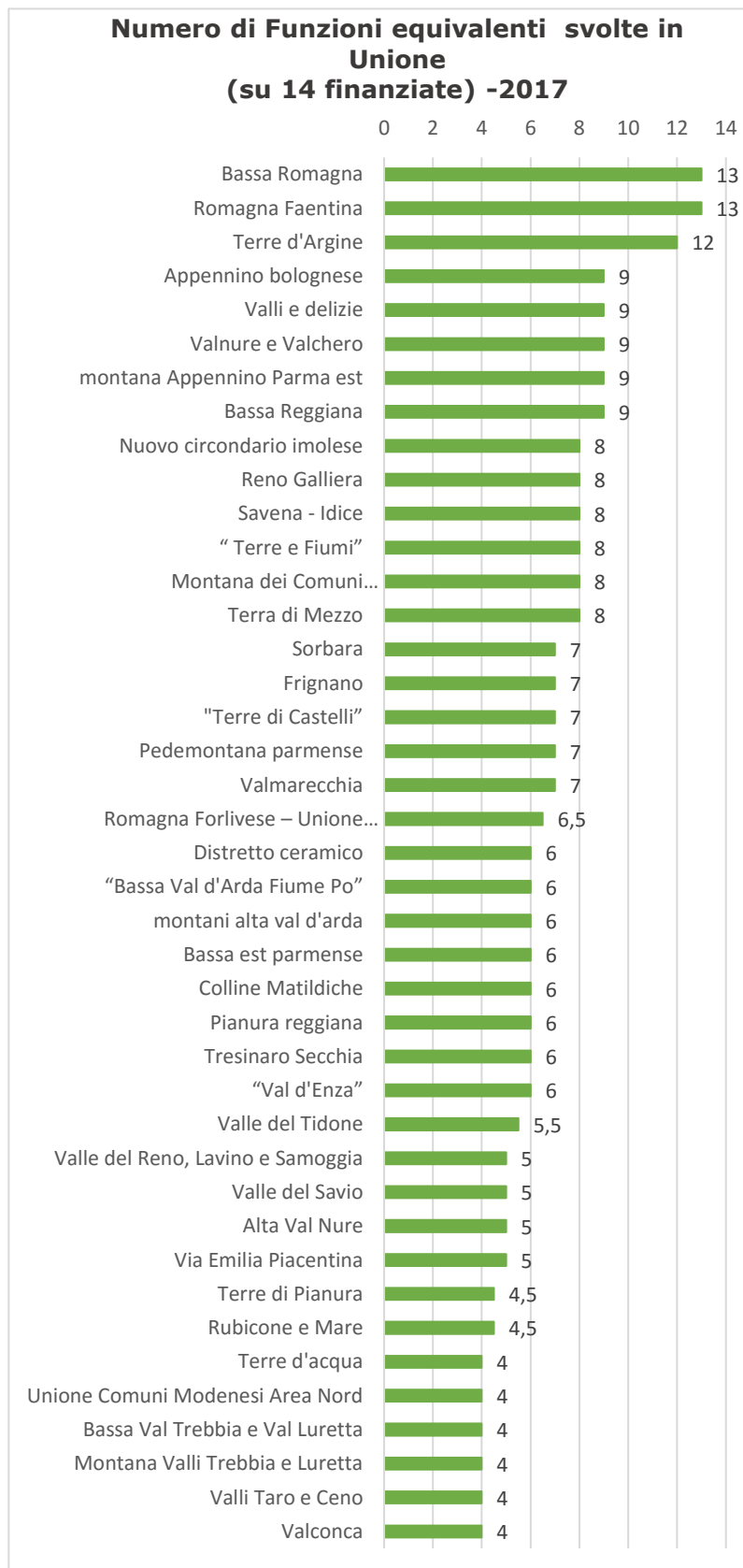
Vi sono forti **differenze** tra le Unioni in merito al **numero di funzioni gestite** ed **al loro livello di consolidamento** (come indicato dall'indagine ANCI). Anche a **livello territoriale** il consolidamento delle Unioni **risulta disomogeneo** con **una maggiore debolezza nel piacentino, nel parmense e nel riminese**.



Tra le funzioni che sono state più frequentemente delegate alle Unioni ve ne sono alcune a grande impatto sulla cittadinanza, come i servizi sociali e la PM. La loro diffusione a livello di Unione è dovuta anche all'integrazione con le politiche di settore regionale.

Tra le funzioni che più raramente sono delegate all'Unioni vi sono quelle relative ai servizi finanziari e di controllo di gestione, ai lavori pubblici, all'urbanistica e alla pianificazione. Tutte queste funzioni sono considerate strategiche dai Comuni sia dal punto di vista politico che gestionale, tanto che non sono state delegate alle Unioni nonostante i consistenti incentivi economici (vedi ad esempio i servizi finanziari).

Le Unioni che svolgono le funzioni associate



Se consideriamo le **Unioni per numero di funzioni** svolte si possono distinguere 3 gruppi:

- **le Unioni Mature**, che svolgono molte funzioni, anche quelle strategiche
- **le Unioni in Sviluppo** che svolgono un numero medio di funzioni alcune delle quali strategiche
- **le Unioni Acerbe** che nel tempo non sono riuscite ad intraprendere un percorso di sviluppo vero e proprio con un numero minimo di funzioni delegate.

Ad esse **si aggiungono 3 Unioni** in particolari condizioni di difficoltà **per problemi gestionali interni** (Terre Verdiane) o perché **non effettivamente operative** (Alto ferrarese e Delta del Po).

2017



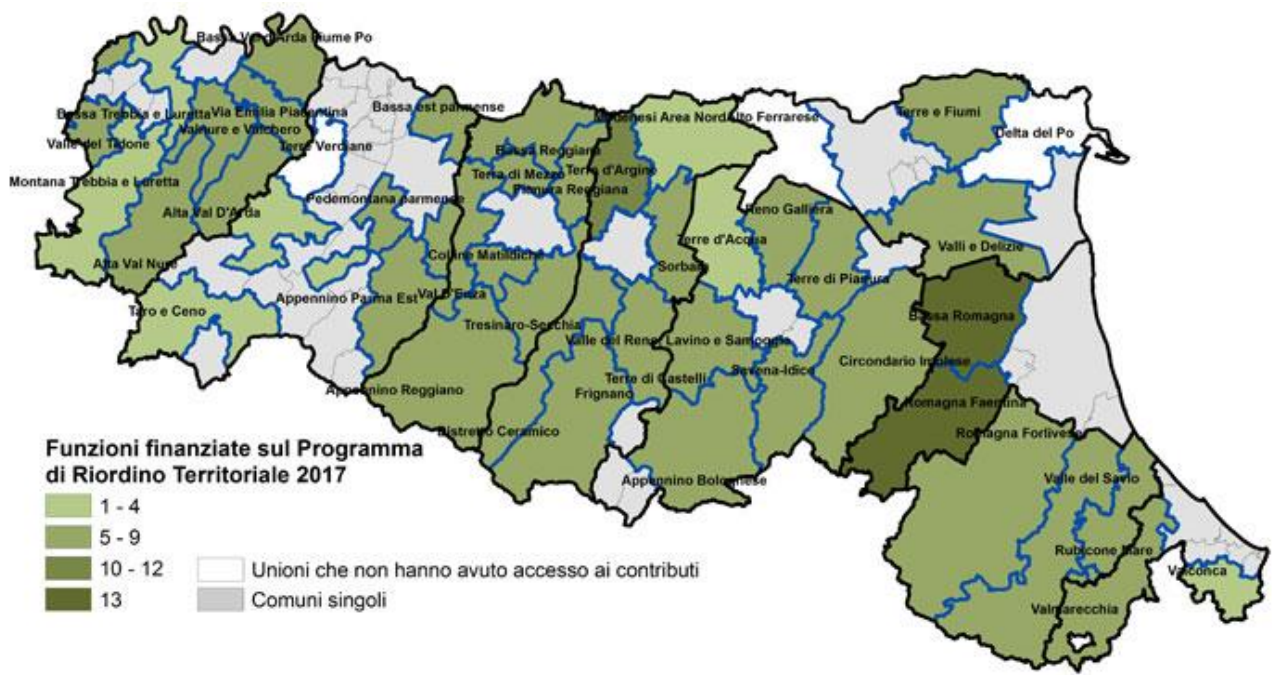
8 Unioni MATURE (9 funzioni e più)



20 Unioni IN SVILUPPO (da 6 a 8 funzioni)

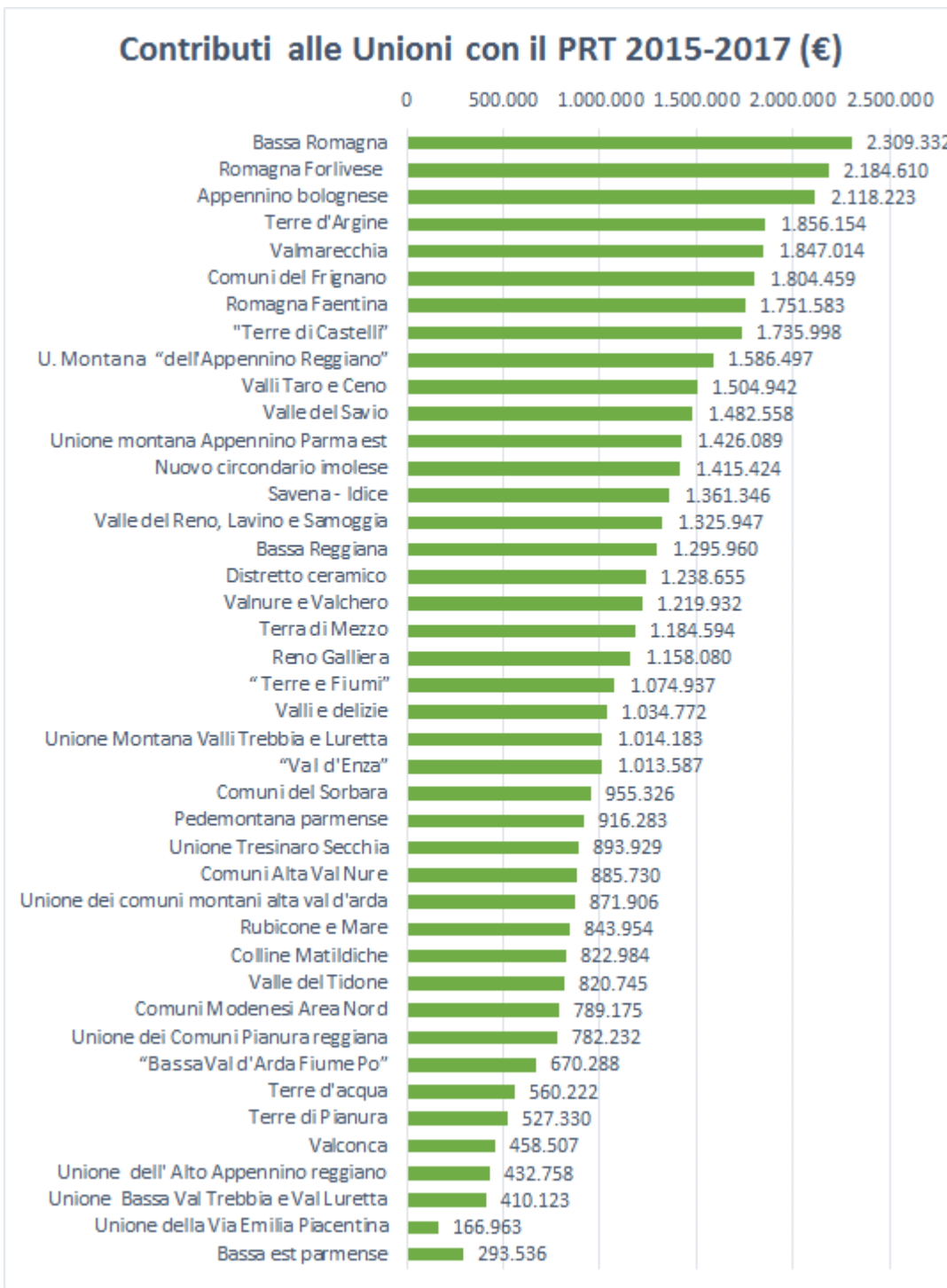


13 Unioni ACERBE (meno di 6 funzioni)



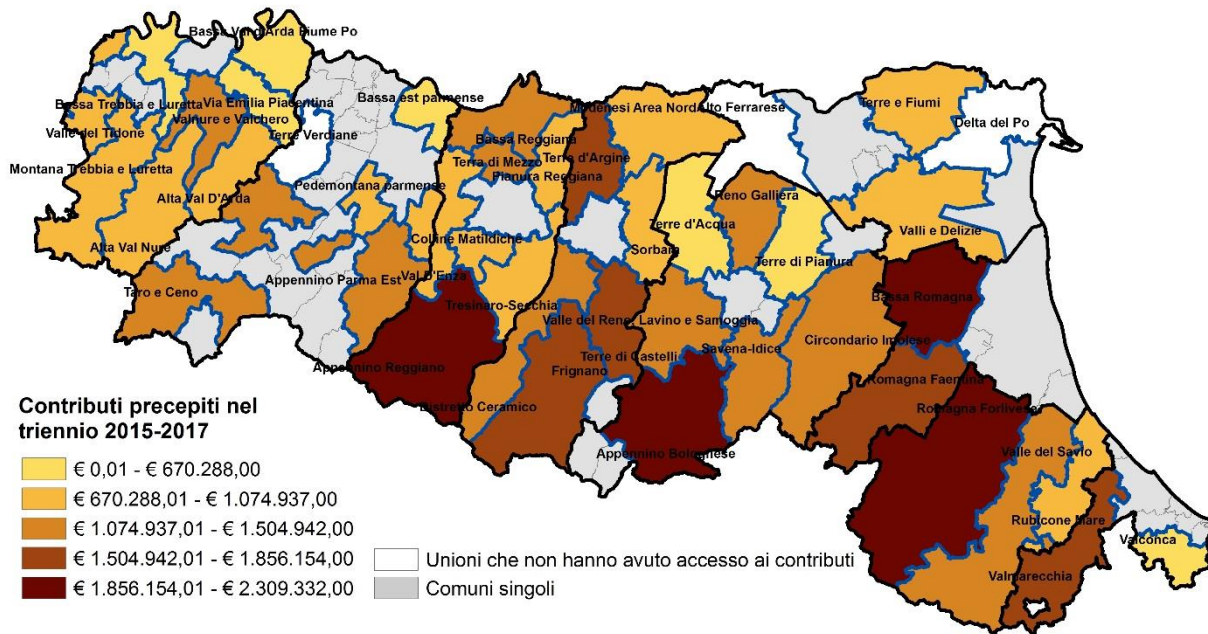
Il parmense è il territorio sul quale persiste il maggior numero di Comuni singoli sia in pianura che in montagna.

Le risorse investite



**48 Milioni€
(2015-2017)
Contributi
regionali e
statali**

Nel triennio 2015-2017 sono stati investiti **48 Milioni di €** di contributi regionali e statali regionalizzati. A livello territoriale i finanziamenti si sono concentrati nell'area centrale della regione e nella parte appenninica romagnola. L'area del ferrarese è tra quelle che meno è riuscita ad attrarre i finanziamenti del PRT.



3- I VINCOLI DI LEGGE

Le proposte per la costruzione del nuovo sistema incentivante devono **necessariamente** muoversi entro il **perimetro** delineato da:

- Intesa sancita tra Governo, Regione e Enti locali che definisce i criteri per il riparto tra le Regioni delle risorse statali a sostegno dell'associazionismo comunale, attuativa dell'Intesa sancita con atto n. 936/2006 (c.d. contributi statali regionalizzati).
- Vigente normativa regionale
- Obiettivi definiti a livello di piani/programmi settoriali regionali

Criteri per l'assegnazione delle risorse statali a sostegno dell'associazionismo comunale

Tali risorse sono ripartite tra le Regioni che hanno adottato discipline incentivanti aventi i **seguenti requisiti** (art. 3):

- Assenza di limiti temporali di durata degli incentivi destinati ad Unioni di comuni.
- Previsione di forme di premialità per le gestioni associate svolte dalle unioni.
- Favor per l'associazionismo dei piccoli comuni prendendo in considerazione il numero, la tipologia delle gestioni associate, la popolazione o altri indicatori di disagio.
- Previsione di contributi solo per le gestioni associate effettivamente attivate ovvero siano previste istruttorie di verifica sul funzionamento reale della forma associativa.
- Concessione dei contributi entro l'anno finanziario di riferimento.

Non è escluso che in futuro le Parti possano modificare tale disciplina, ma nel frattempo bisogna attenersi ai criteri previsti dalla vigente Intesa.

Disciplina normativa regionale

La normativa regionale vigente subordina l'erogazione degli incentivi disciplinati dal PRT al ricorrere di una serie di condizioni/presupposti.

Tali condizioni/presupposti rappresentano dei veri e propri «confini» o «limiti» che, a legislazione vigente, non si possono «travalicare» in sede di proposte per il nuovo modello di PRT.

MA non si escludono proposte di modifica/integrazione della disciplina normativa in essere, ove necessarie/funzionali al nuovo modello di PRT



I principali **vincoli** riguardano:

1. **La durata triennale** del PRT stabilita con aggiornamento ogni tre anni. [art. 22, co. 5, l.r. 21/2012]
2. **Beneficiari dei finanziamenti** regionali disciplinati con il PRT possono essere unicamente **le Unioni di comuni**, conformi ai requisiti di cui alla l.r. 21/2012, ed il **Nuovo Circondario imolese**. Non è consentito finanziare le mere convenzioni o associazioni intercomunali [art. 22, co.1, l.r. n. 21/2012]
3. **Le condizioni per accedere ai contributi del PRT:**
 - a) Possono accedere ai contributi disciplinati con il PRT le unioni di comuni a condizione che «tutti» i comuni aderenti abbiano conferito almeno **3 funzioni fondamentali**, oltre alla **gestione dei sistemi informatici e delle tecnologie dell'informazione**.

[l'art. 24, co.2, l.r. 21/12 subordina l'accesso al conferimento in unione da parte di «tutti» i comuni aderenti delle funzioni secondo quanto previsto dall'art. 7, co.3 ¹ primo periodo, della l.r. 21/2012 ai sensi del quale « I Comuni appartenenti all'ambito sono tenuti ad esercitare in forma associata tra tutti loro i sistemi informatici e le tecnologie dell'informazione [...] ed almeno tre tra le seguenti sette funzioni: funzioni previste dall'articolo 14, comma 27, lettere d), e), g) ed i) del

citato decreto-legge, funzioni di gestione del personale, funzioni di gestione dei tributi, sportello unico telematico per le attività produttive (SUAP) [..]».

b) La gestione associata svolta dall'Unione deve ricomprendere tutte le funzioni/attività/compiti/atti ricompresi nell'ambito funzionale oggetto della gestione senza che residuino in capo ai Comuni attività/compiti riferibili alla stessa funzione, salva la possibilità di articolare unità organizzative per sub-ambiti o sportelli decentrati territoriali purché alle dipendenze dell'Unione e compatibilmente con gli obiettivi generali di riduzione della spesa.

[art. 24, co. 4, l.r. n. 21/2012; c.d. requisito dell'integralità oggettiva. Per i contenuti dei conferimenti ci si può riferire alle convenzioni tipo pubblicate sul sito del Servizio.]

4) È presupposto indispensabile, per l'accesso ai contributi, il trasferimento in unione delle unità di personale addette in via esclusiva all'espletamento della funzione conferita, delle risorse finanziarie e strumentali, ferma restando, per quanto riguarda il presupposto del trasferimento del personale, la speciale disciplina prevista per le unioni montane

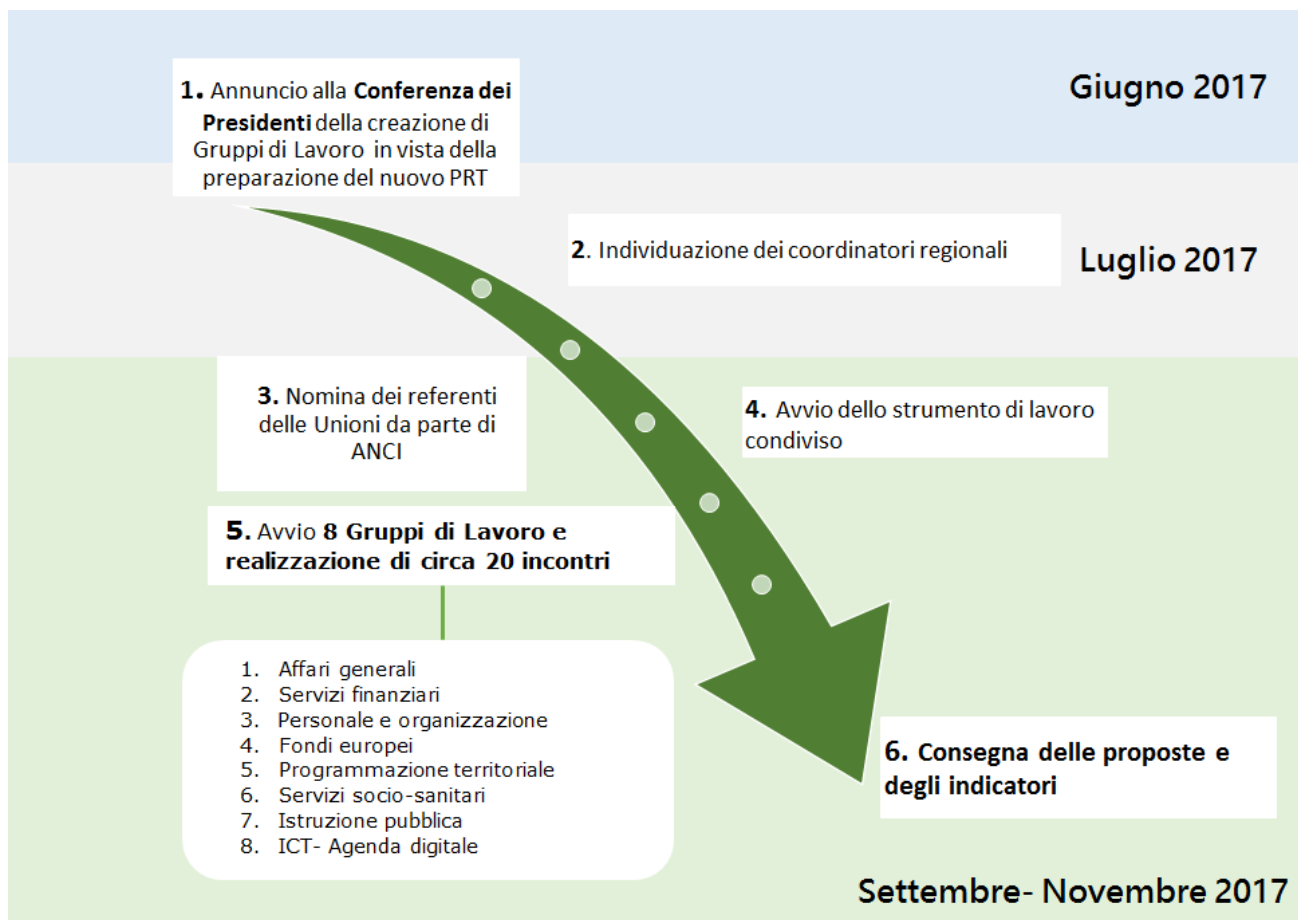
[art. 24, comma 5, della l.r. 21/2012 in combinato disposto con l'art. 24, comma 5bis, della medesima legge; per la speciale disciplina prevista per le unioni montane si rinvia al successivo comma (5ter) ai sensi del quale il presupposto in materia di trasferimento del personale comunale si intende sussistente qualora le funzioni conferite dai Comuni alle Unioni sono svolte con personale transitato dalle Comunità montane alle Unioni che ne sono derivate, ed eventualmente con ulteriore personale assunto direttamente dalle Unioni. Il PRT 2015/2017 specifica, inoltre, che al trasferimento del personale è anche equiparato il comando a tempo parziale del personale qualora addetto anche a funzioni non conferite all'Unione].

5) È altresì necessario che la Giunta dell'Unione sia composta esclusivamente dai sindaci o da un unico assessore per Comune con specifica delega all'insieme delle funzioni conferite all'Unione [art. 24, comma 5, della l.r. 21/2012].to di cui al comma 5.

6) Il conferimento deve avere durata di almeno cinque anni [art. 24, co.6, l.r. 21/2012]

7) I contributi ordinari successivi alla prima annualità sono decurtati delle somme già concesse nell'anno precedente laddove sulla base della documentazione finanziaria non sia comprovata l'effettiva gestione associata dei servizi (art.25 ,co.6, l.r.21/2012 ; c.d. requisito dell'effettività)

4- IL PERCORSO VERSO IL NUOVO PRT



Durante la seduta della **Conferenze dei Presidenti** del 13 Giugno 2017, in presenza dell'Assessore E. Petitti, è stata annunciata la creazione di **8 tavoli di lavoro** in preparazione della programmazione relativa al Riordino Territoriale per le annualità 2018-2020. A tali tavoli hanno partecipato, ANCI e UNCEM e un gruppo di Unioni selezionate da ANCI al fine di raccogliere contributi su obiettivi specifici. (In **Allegato 1** i referenti selezionati). Ogni gruppo è stato coordinato da un dirigente regionale esperto della materia e il **coordinamento del sistema** dei gruppi è stato effettuato dal Servizio Riordino Istituzionale e sviluppo territoriale. Ogni gruppo ha lavorato con i seguenti obiettivi:

1. Come Tradurre **gli indirizzi politici regionali per le Unioni** in **soluzioni tecniche per nuovo PRT**
2. **Come effettuare** scambi di **BUONE PRATICHE tra le Unioni**
3. **Come fare rete** tra le migliori capacità di **PROBLEM SOLVING** a livello regionale

Dagli inizi di settembre ogni gruppo si è incontrato circa 3 volte e sono stati scambiati numerose proposte e commenti grazie all'utilizzo di una piattaforma per il lavoro condiviso messo a disposizione da Regione.

A ogni gruppo sono stati assegnati i seguenti argomenti:

Temi assegnati ai Gruppi

Gruppi	Coordinatore
Gruppo Affari Generali Affari istituzionali e governance interna, Polizia municipale, protocollo, archivio, - Prevenzione della corruzione, trasparenza amm.va, informazione, comunicazione, partecipazione	Filomena Terzini
Gruppo Servizi Finanziari: Bilancio e contabilità, controllo di gestione e CUC- Centrale Unica di Committenza	Alberto Scheda
Gruppo Personale e organizzazione:	Antonio Cascio
Gruppo Pianificazione e gestione territoriale: Urbanistica, SIT-Sistema Informativo Territoriale, SUAP e SUE	Roberto Gabrielli
Gruppo Servizi socio sanitari	Augusta Nicoli
Gruppo Istruzione pubblica	Francesca Bergamini
Gruppo Sviluppo del Territorio- Fondi europei	Caterina Brancaleoni
Gruppo ICT-Agenda digitale	Stefania Papili

Al 10 novembre gli 8 gruppi hanno consegnato ciascuno un report contenente delle **considerazioni generali** ed un elenco di indicatori che consentono di **valutare il livello di consolidamento delle funzioni e delle materie assegnate** a livello di Unione.

5- I RISULTATI DEI GRUPPI DI LAVORO – Gli Aspetti Trasversali

A conclusione del lavoro dei gruppi, sono emerse dai partecipanti **alcune tematiche** che si ritiene debbano essere oggetto di esame e validazione, per la decisione sulla impostazione del prossimo PRT.

Sulle politiche-azioni regionali a favore delle Unioni

1. Incentivare l'ingresso dei Comuni in Unione

Occorre individuare efficaci misure incentivanti per spingere i Comuni reticenti all'ingresso in Unione. A tal fine bisogna procedere per incrementare la coerenza della policy regionale di sostegno alle Unioni in tutte le leggi ed i bandi settoriali di finanziamento. Le Unioni sono già presenti come riferimento della Regione sul territorio in via prioritaria rispetto ai Comuni in leggi di settore e bandi, ma non in tutti.

Inoltre, per incentivare il rafforzamento delle Unioni, sarebbe opportuno che nell'erogazione dei contributi settoriali venisse previsto un punteggio maggiore per le Unioni che si trovano a gestire una molteplicità di funzioni (ad es. almeno l'80% quale risultato del rapporto tra funzioni conferite e funzioni totali e/o del rapporto tra spesa di personale dell'Unione e spesa di personale totale dei Comuni + l'unione)

Stante la reticenza di alcuni Comuni al conferimento, si potrebbe anche pensare di elaborare progetti straordinari regionali annuali in altre linee di finanziamento diverse dal PRT, finalizzandoli alla partecipazione come Unione e non come singolo Comune (questo potrebbe spingere i Comuni a convenzionarsi per la gestione del progetto creando i presupposti per il possibile successivo conferimento).

2. Disincentivare i recessi dall'Unione

Occorre analizzare e trovare soluzioni al tema del recesso del Comune dall'Unione.

A tal fine, ad esempio, si potrebbe proporre l'inserimento negli statuti delle unioni di disposizioni che, d'accordo i comuni tra di loro (e quindi volontariamente), prevedano penalizzazioni nei confronti del comune recedente (a salvaguardia della prosecuzione dell'esperienza associativa degli altri comuni) come la restituzione delle somme ottenute a carico dei Comuni -pro quota- che recedono da 1 o più conferimenti e dall'Unione medesima. In caso di scioglimento, si potrebbe prevedere la restituzione di tutte le somme ottenute.

3. Dare sostegno normativo e giuridico

Si richiede alla Regione di dare sostegno tecnico/normativo sui "buchi" legislativi nazionali sul tema Unioni: sarebbe utile, ad esempio, che la potestà regolamentare per i tributi fosse attribuita alle Unioni, così che attività e processi potessero essere uniformati e gestiti dall'Unione. A tal fine la Regione potrebbe svolgere nei tavoli nazionali attività propositive, e agire anche su Ministeri e Corte conti per avere risoluzioni chiare su questioni contabili tributarie delle Unioni. Potrebbe inoltre farsi protagonista di interventi e chiarimenti normativi nelle materie di sua competenza, anche elaborando circolari e pareri in materia.

4. Promuovere la formazione e lo scambio di Best Practices

Dagli incontri è emerso il valore estremamente positivo della condivisione con e tra le Unioni delle best practices, anche con momenti di formazione "reciproca" (unioni assestate vs unioni in partenza) nonché di tavoli di condivisione normativa e/o di altri adempimenti, di gestione ordinarie e straordinaria.

Le Unioni, ad esempio, hanno tuttora un quadro normativo- contabile non chiaro; anche in tale campo è ritenuto utile avere un luogo di scambio di esperienze strutturato, diffondere le best practice di chi ha già sviluppato esperienze e prassi amministrative. In generale quindi, oltre al supporto economico, si ritiene necessario avviare supporti formativi, informativi e collaborativi per le Unioni e tra le Unioni.

Sull'organizzazione generale dell'unione

1. Prevedere una figura di coordinamento dell'Unione

E' stata segnalata l'importanza della presenza di una figura di coordinamento all'interno dell'Unione (Segretario/Direttore o figura equivalente). L'esigenza di avere un centro apicale di competenze, con un unico responsabile, pare fondamentale sia in relazione all'aspetto tecnico-organizzativo, al fine di poter avere strutture tecniche efficienti all'interno dell'Unione, che per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Unione.

2. Redigere un documento di programmazione delle politiche dell'Unione

Partendo dal presupposto che l'importanza dell'Ente Unione non è solo quella di un soggetto gestore di servizi, ma anche e soprattutto come Ente di programmazione politica integrata, da qui la necessità per l'Unione di approvare un documento di

programmazione degli obiettivi da raggiungere, una sorta di piano strategico e di progetto organizzativo e finanziario complessivo, che individui "da dove si parte e dove si vorrebbe arrivare".

Tale documento sembra fondamentale anche alla luce della novità legislativa introdotta dal D.lgs. 74/2017, che ha modificato l'art.5 del D.lgs. 150/2009 in tema di obiettivi ed indicatori per il ciclo di gestione della performance, introducendo una previsione relativa alle gestioni associate: "1-bis. *Nel caso di gestione associata di funzioni da parte degli enti locali, su base volontaria ovvero obbligatoria ai sensi dell'articolo 14 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, gli obiettivi specifici relativi all'espletamento di tali funzioni sono definiti unitariamente*".

3. Dotarsi del controllo di gestione e strategico

Il controllo di gestione è senz'altro un servizio strategico e propedeutico al conferimento delle funzioni e al monitoraggio dell'andamento delle risorse e dell'output sui risultati dell'Unione, non solo al servizio dell'Unione ma anche e soprattutto dei Comuni. Attraverso il controllo di gestione, infatti, è possibile impostare una corretta analisi comparativa delle gestioni e, di conseguenza, standard ottimali di efficacia ed efficienza.

Per tale motivo, si propone di introdurre a livello normativo l'obbligo di conferimento in Unione del servizio "controllo di gestione". Si potrebbe prevedere un percorso formativo a cura della Regione che agevoli il raggiungimento dell'obiettivo entro 3 anni in tutte le Unioni. Una volta realizzata la "rete del controllo di gestione" si potrebbero raccogliere alcuni indicatori di efficienza da utilizzare anche ai fini dell'erogazione dei contributi alle Unioni.

Sulle funzioni strategiche e le funzioni obbligatorie

1. Riconoscere la strategicità di alcune funzioni

E' fondamentale riconoscere l'importanza delle funzioni di trasversali quali personale, CUC, controllo di gestione, ragioneria, affinché l'Unione possa raggiungere livelli di efficienza dei servizi ed efficacia delle politiche, perché attraverso la presenza di una struttura organizzativa unica si può razionalizzare in modo significativo riducendo il numero del personale dedicato e il numero di atti prodotti.

Il Servizio Tributi, ad esempio, è un servizio che può apportare grandi benefici in gestione associata grazie alle specializzazioni richieste e alla concentrazione dei processi, pur mantenendo la possibilità di avere aliquote e tariffe differenziate.

Tra le funzioni strategiche sono da individuare soprattutto le funzioni trasversali, ma anche altre funzioni di servizio ai cittadini e alle imprese, fondamentali per lo sviluppo del territorio, quali ad esempio le funzioni di governo del territorio ed i progetti europei.

Nella nuova legge regionale urbanistica, ad esempio, si afferma fortemente la necessità che le amministrazioni si mettano "insieme" per poter meglio tenere conto delle dinamiche territoriali e delle componenti sociali, per acquisire le nuove competenze tecniche che sostanzieranno i processi rigenerativi e sviluppare le necessarie capacità di ascolto e confronto per esercitare la concertazione pubblico privata. La Regione sostiene in modo evidente l'unificazione di questa funzione e quindi è necessario che venga riconosciuta e valorizzata anche nel prossimo PRT.

Tale orientamento si ritrova in modo evidente anche in quanto disposto al livello nazionale nel testo del Disegno di legge per il Bilancio di previsione dello Stato 2018, che disciplina la richiesta di spazi finanziari nell'ambito delle intese regionali e dei patti nazionali, da parte dei comuni facenti parte di un'unione di comuni che hanno delegato le funzioni connesse alla realizzazione di opere pubbliche.

2. Modificare e ampliare le funzioni obbligatorie

Come conseguenza delle riflessioni sulla strategicità di alcune funzioni, si propone di aumentare il numero minimo o la tipologia delle funzioni a cui subordinare la concessione dei contributi. Oltre al SIA, si potrebbe ad esempio aggiungere una funzione obbligatoria per l'accesso tra personale, servizi finanziari, controllo di gestione e tributi, necessarie alla buona gestione in Unione.

Risulta innanzitutto fondamentale il consolidamento della funzione obbligatoria ICT, in quanto strategica all'accentramento della gestione di qualsiasi funzione comunale, ma la gestione del personale e dell'organizzazione è da considerarsi anch'essa come base di partenza per la gestione associata. Infatti la presenza di un'unica struttura organizzativa che gestisce unitariamente il personale si configura come il vero motore per lo sviluppo dell'associazionismo.

Si potrebbero inoltre inserire alcuni requisiti obbligatori relativi agli "affari generali", con 4 indici/azioni di virtuosità quali indicatori di effettività dell'azione, come ad esempio la presenza della figura del Direttore, del programma di mandato/Piano strategico dell'unione, delle attività in tema di trasparenza, anticorruzione, ecc.

Importantissima anche la funzione della CUC, però tale funzione necessita un approfondimento circa le situazioni delle Unioni in merito alle modalità di gestione della CUC., ovvero se gestita internamente dall'unione oppure conferita alla Provincia, tenendo presente quanto stabilito al comma 2 art.25 della LEGGE REGIONALE 28 ottobre 2016, n. 18 che detta criteri per le stazioni appaltanti in Unione escludendo le Province ad eccezione della Città metropolitana di Bologna.

Sul trasferimento del personale e delle risorse in Unione

1. Confermare la necessità di trasferimento del personale e delle risorse

Il mantenimento del criterio generale del trasferimento del personale e delle risorse finanziarie in capo all'Unione è affermato come indispensabile dalla maggioranza dei partecipanti. A tal fine occorre limitare al minimo le deroghe, mantenendo solo quelle relative al personale delle Unioni montane. Si ritiene infatti che l'istituto del "comando" non porti nessun valore aggiunto e generi soltanto una situazione di ambiguità. Il percorso associativo non può funzionare senza collaboratori pienamente coinvolti nel nuovo ente, anche sotto il punto di vista del senso di appartenenza.

Nel caso di personale comunale che svolge più mansioni per funzioni trasferite in Unione e non trasferite, può essere efficacemente utilizzato il metodo del trasferimento di tale personale all'unione, con un comando parziale al Comune.

Analogamente, tutte le risorse finanziarie riconducibili alla funzione conferita devono essere gestite dal dirigente/responsabile dell'Unione, fermo restando che in alcuni casi tali risorse possono essere legittimamente collocate nel bilancio del singolo Comune (es. acquisti relativi alle funzioni non conferite).

A fine di verificare tali risultati alcuni propongono di mantenere nel prossimo PRT gli indici di effettività economica delle Unioni e dei comuni aderenti per i dati di bilancio consuntivo, così come utilizzati nel PRT 2015-2017.

2. Consentire una limitata e controllata gradualità

Viene da molti enti la richiesta di tener presente che le Unioni sono articolate e diverse: le differenze di dimensione dei comuni sono notevoli, a volte non conferiscono tutti le stesse funzioni o comunque svolgono attività residuali diverse.

In tale ottica la richiesta di individuare la possibilità che il trasferimento segua un percorso graduale: tutte le risorse umane assegnate alla funzione conferita dovrebbero comunque essere gestite dal dirigente/responsabile dell'Unione, ferma restando la possibilità di utilizzare il personale comandato dai Comuni per un periodo limitato dalla data di conferimento (entro il 31/12 dell'anno di trasferimento o 1/1 anno successivo al trasferimento o comunque entro termine di presentazione domanda contributo alla Regione nell'anno successivo). In mancanza del trasferimento bisognerebbe prevedere la revoca del contributo dell'anno precedente.

Sull'integralità della funzione

i. Confermare l'obiettivo dell'integralità della funzione

Si ritiene necessario mantenere, come principio generale, il requisito dell'integralità della funzione, inteso come requisito minimo per accedere al bando, calibrando il contributo per ciascuna funzione allo stato di virtuosità/effettività delle azioni riconducibili alla funzione. La convenzione di conferimento deve quindi prevedere l'integralità delle azioni relative a ciascuna funzione, così come individuate dai gruppi di lavoro. L'esperienza maturata in decine di realtà nell'ambito regionale conferma infatti che un conferimento graduale di attribuzioni - anche in fase di start-up - non agevola la costruzione di un ufficio unico ma determina esclusivamente un rallentamento del suo sviluppo, soprattutto in determinate tipologie di funzioni, come ad esempio la gestione del personale.

ii. Consentire una limitata e controllata gradualità

D'altra parte si chiede di prevedere un sostegno graduale e progressivo per le Unioni che non hanno completato il processo di pieno conferimento, in particolare per alcune funzioni complesse ma strategiche, come ad esempio il governo del territorio ed i servizi finanziari. Per alcune tipologie di funzioni si propone quindi di individuare dei "moduli organizzativi" che possano essere forme di "conferimento graduale" più facili da attuare e di minor impatto

istituzionale (altra causa che si è individuata nelle difficoltà di conferimento). Si è rilevato che alcune tipiche scelte finanziarie o di pianificazione del territorio sono strettamente legate agli amministratori comunali, di conseguenza si evidenzia a volte una "resistenza" a cedere questo tipo di attività. Lo sforzo è stato quindi quello di individuare "uffici e servizi" che potessero far partire il processo in un'ottica graduale.

Sull'integralità dei Comuni

1. Consentire maggiore flessibilità per le funzioni

Una richiesta trasversale è quella di non penalizzare le Unioni con Comuni che, pur presenti in Unione, non partecipano al conferimento di funzioni oppure Unioni che non coincidono con l'ATO a causa di comuni reticenti.

A tal fine si propone maggiore flessibilità, solo per le funzioni aggiunte a quelle obbligatorie, individuando un'ipotesi di definizione del contributo differenziata calcolata sulla base della numerosità degli Enti trasferenti la funzione. Si potrebbe ad esempio calibrare il contributo per alcune funzioni (quelle più complesse/politiche) prevedendo una percentuale minima dei comuni, al di sotto della quale il finanziamento della funzione non può essere erogato (ad es. prevedere una soglia minima del 80% con arrotondamento alla unità dei comuni) e premiare gradualmente e proporzionalmente la partecipazione (ad es. 50% dei Comuni in Unione, meno della metà del contributo erogato per l'integralità della funzione).

Sulle modalità di riparto e la tipologia degli incentivi

1. Verificare le modalità di riparto

Si suggerisce di rivedere la ripartizione dei contributi.

Le Unioni Montane richiedono il mantenimento delle risorse a loro riservate, bisognerà però individuare nuovi criteri di riparto (non sono confermabili quelli dell'attuale PRT).

Si chiede inoltre di riconoscere maggiormente la complessità di alcuni territori, ad esempio diversificando i contributi per funzione in base al grado di complessità presente sui territori caratterizzati dalla presenza di molti comuni (difficoltà di governance), di Comuni di diverse dimensioni, del Comune capoluogo, di territori montani, ecc..

Si propone di **graduare i contributi a seconda che l'Unione si trovi in una delle 3 fasi progressive del percorso associativo** (acerbe, consolidate e mature); ad esempio previsione di un "budget" separato con tre quote per le tre fasce (ad esempio il 30% per le Unioni "acerbe", il 50% per le "consolidate", il 20% per le "mature").

2. Mantenere il contributo anche alle Unioni più mature

Le unioni più strutturate chiedono **il mantenimento del contributo, con programmazione triennale (auspicabile) anche per le Unioni con i servizi a regime e funzionanti**; in tal modo si consente loro di continuare ad effettuare l'erogazione dei servizi senza dover ricorrere ad incrementi di trasferimenti da richiedere ai comuni conferitori, già provati dai tagli ministeriali e dal frangente economico.

3. Far crescere le Unioni più deboli

Se la Regione intende affiancare l'attuale sistema "meritocratico" con una politica diversa, di impulso "a chi è più indietro", **dovrebbe definire un budget a sè stante da destinare ogni anno a quel progetto di Unione "giovane" che si impegna a perfezionare nell'arco di dodici mesi un determinato numero di conferimenti**. Un budget da erogare previa verifica puntuale dei risultati conseguiti; nella consapevolezza che le politiche contributive basate su una logica di tipo assistenziale sono sempre fallite perché demotivano chi è davanti e sono utilizzate in modo scarsamente proficuo da chi è indietro. **Il sistema più logico e incentivante resta quello di ancorare il contributo agli indici di virtuosità anche per le unioni più deboli, predisponendo semmai una batteria di indicatori più ridotta limitatamente al primo anno di unificazione delle funzioni**, nella consapevolezza che in un periodo più lungo si produrrebbe un effetto deresponsabilizzante.

A tal fine è stata proposta la previsione di requisiti di accesso minimi per le nuove funzioni un po' semplificati, solo per il primo o massimo secondo anno, che devono progredire nel tempo attraverso l'aggiunta del numero delle azioni delle funzioni gestite oppure aumentando il numero delle funzioni associate, pena l'annullamento del sostegno per gli anni in cui non si registra alcun progresso sul percorso verso il conferimento totale.

4. Graduare gli incentivi sull'effettività

Si propone di eliminare le quote fisse, spesso non servite, e premiare di più le funzioni in base al numero delle azioni svolte, graduando gli incentivi in base ad una serie di indicatori di effettività tipici per ciascuna funzione.

In via preliminare occorre distinguere tra i requisiti di legittimità (obbligatori) che le Unioni devono possedere per accedere ai contributi e gli indici di virtuosità (non obbligatori) che incidono sulla graduazione dei contributi. Gli indici di virtuosità sono quelli da considerare in sede di quantificazione degli incentivi.

Si possono individuare alcuni indici di virtuosità con riferimento all'intera Unione, da tenere distinti rispetto ai requisiti di legge. Si possono individuare inoltre ulteriori indici con riferimento alle singole funzioni. Si ritiene corretto metodologicamente assegnare contributi vincolati a tali indici, in modo tale che ciascuna Unione percepisca una somma superiore o inferiore rispetto al sistema.

A tal fine è possibile definire tre stati di avanzamento nell'esercizio della funzione:

- **start up o sperimentazione:** coincide indicativamente con il primo anno di conferimento o comunque con un periodo di tempo limitato e predefinito in cui si dovranno mettere in campo un set base di attività senza le quali, non potendosi considerare effettivamente svolta la funzione, non sarà possibile ottenere la percentuale di finanziamento corrispondente;
- **consolidamento:** è relativa alla fase vera e propria di messa a regime della gestione della funzione e riguarda l'unificazione del maggior numero possibile di regolamenti, processi e attività definiti univocamente, recepiti ed utilizzata da tutti i Comuni che hanno conferito la funzione;
- **innovazione e sviluppo:** in conseguenza dei risultati ottenuti nelle due fasi precedenti, la gestione associata non può prescindere da una fase di implementazione qualitativa delle attività attraverso strumenti innovativi o mediante la gestione congiunta di ulteriori attività.

5. Sostenere progetti di innovazione

La riflessione ha portato ad evidenziare la necessità che la premialità prevista dal PRT incentivi non solo il mantenimento di una struttura funzionale (risultato comunque apprezzabile), ma anche l'attitudine all'innovazione e alla crescita qualitativa. Elementi quali lo sviluppo di piani formativi unitari, di un unico Piano azioni positive, strumenti di

contrattazione sovracomunale o per altro verso l'introduzione di azioni improntate all'informatizzazione di processi, rappresentano un quid pluris che deve andare a premiare le esperienze più mature, pur senza perdere di vista il sostegno a quelle in fase di consolidamento.

Si potrebbero prevedere "specifici progetti di innovazione e miglioramento" per le Unioni che svolgono, oltre alle funzioni del PRT, alcune ulteriori attività strategiche come stringere collaborazioni e sostenere progetti europei...

In questo senso, sarebbe anche utile proseguire l'esperienza del tavolo appena concluso con un gruppo di lavoro che possa integrare in futuro gli indicatori fin qui elaborati, introducendo elementi che superino la mera sussistenza o meno di alcuni requisiti (ancorché importanti e impegnativi) per valutare nel merito alcuni aspetti qualitativi, anche attraverso la predisposizione di indicatori di misurazione dei risultati raggiunti nelle attività a maggiore valore aggiunto.

I RISULTATI DEI GRUPPI DI LAVORO –

I CONTRIBUTI DEI GRUPPI

AFFARI GENERALI

Il quadro conoscitivo

29

Unioni gestiscono il **Personale e l'Organizzazione** in forma associata (2017)

19

Unioni con un **unico piano per la trasparenza** (ANCI 2016)

6

Unioni con **un unico piano anticorruzione e gestiscono le attività per tutti i Comuni** (ANCI 2016)

Dipendenti delle Unioni/ Dipendenti del Comune - in %	N di Unioni
0-15%	16
16%-30%	15
31%-60%	5
>60%	5
Totale	41

Le criticità

Affari generali

- **Svuotamento politico del ruolo dei Consiglieri comunali e degli Assessori comunali** nel momento in cui funzioni/servizi vengono conferiti all'Unione (gli organismi, le conferenze previste hanno un ruolo solo propositivo).
- **Carichi di lavoro gravosi** per i Sindaci dei Comuni componenti sia le Giunte delle Unioni che quelle dei **Comuni** rendono particolarmente difficile conciliare i due ruoli.
- Le **Giunte delle Unioni potrebbero essere ampliate numericamente** (estese anche ad assessori) se non ci fosse il limite della composizione riferita solo ai sindaci dei comuni aderenti (art.19, co.3ter, LR 21/2012)
- **Ruolo del Comune** a seguito di tanti conferimenti di funzioni/servizi in Unione
- Il **trasferimento del personale** (richiesto dalla LR.21/2012 ai fini del contributo) crea problemi a livello organizzativo.
- **Assenza/presenza del Segretario/Direttore** dell'Unione.
- **Duplicazione degli adempimenti istituzionali fondamentali** per la vita degli enti (bilanci, conti consuntivi etc)

Premessa

In via preliminare occorre distinguere tra i **requisiti di legittimità** (obbligatori) che le Unioni devono possedere per accedere ai contributi e gli **indici di virtuosità** (non obbligatori) che incidono sulla graduazione dei contributi. Per quanto riguarda gli **obblighi di conferimento**, si ritiene opportuno implementare quelli previsti dalla legge regionale - nelle more di una compiuta riforma della materia a livello nazionale - aggiungendo all'informatica il controllo di gestione, in modo da facilitare una corretta analisi comparativa delle gestioni e, di conseguenza, standard ottimali di efficacia ed efficienza.

Gli **indici di virtuosità** sono quelli invece da considerare in sede di quantificazione degli incentivi.

Si possono individuare anzitutto alcuni indici di virtuosità **con riferimento all'intera Unione**, da tenere distinti rispetto ai requisiti di legge.

Requisiti obbligatori

- tutte le risorse finanziarie riconducibili alla funzione conferita devono essere gestite dal dirigente/responsabile dell'Unione, fermo restando che in alcuni casi tali risorse possono essere legittimamente collocate nel bilancio del singolo Comune (es. acquisti relativi alle funzioni non conferite)
- tutte le risorse umane assegnate alla funzione conferita devono essere gestite dal dirigente/responsabile dell'Unione, ferma restando la possibilità di utilizzare il personale comandato dai Comuni per un periodo limitato dalla data di conferimento (entro il 31/12 dell'anno di trasferimento o 1/1 anno successivo al trasferimento o comunque entro termine di presentazione domanda contributo alla Regione nell'anno successivo. In mancanza del trasferimento prevedere la revoca del contributo dell'anno precedente).

Nel caso di personale comunale che svolge più mansioni, per funzioni trasferire in Unione e non trasferite, può essere efficacemente utilizzato anche il metodo del trasferimento di tale personale all'unione con un comando parziale al Comune.

Indici di virtuosità

- percentuale risorse finanziarie collocate nel bilancio dell'Unione vs. totale bilancio aggregato Unione + Comuni
- percentuale risorse umane dipendenti dell'Unione vs. totale personale aggregato Unione + Comuni

Sono indici fondamentali ai fini di una gestione associata proficua, senza vuoti ne' sovrapposizioni.

Meno determinante in tal senso è la collocazione fisica dei dipendenti: le Unioni devono tendenzialmente accentrare il lavoro di back office, ma sono autonome nel mantenimento di eventuali sportelli/presidi locali presso i Comuni. L'importante è che tutto il personale dipenda giuridicamente dal dirigente (unico) dell'Unione e che siano predisposte tutte le condizioni (organizzative, informatiche...) per un razionale lavoro in rete.

Si tratta certamente di scelte autonome degli enti, che possono prevedere modelli organizzativi più accentrati per alcune funzioni e più decentrati per altre. Nella consapevolezza che tali scelte incidono inevitabilmente sul tasso di efficienza delle relative gestioni e sugli obiettivi di razionalizzazione dei costi.

Si possono individuare inoltre ulteriori indici con riferimento alle singole funzioni. Si ritiene corretto metodologicamente assegnare contributi vincolati a tali indici, in modo tale che ciascuna Unione percepisca una somma superiore o inferiore rispetto al sistema precedente.

A ben vedere un sistema del genere è già sufficientemente dinamico, in quanto spinge gli enti a migliorare le proprie scelte associative. Al contrario, rischierebbe di essere ambiguo e controproducente un sistema che premiasse al contempo gli enti già virtuosi e "quelli che crescono" (ma non lo sono ancora) utilizzando parametri diversi e contraddittori all'interno dello stesso budget: portando un meccanismo del genere alle estreme conseguenze, si finirebbe per corrispondere lo stesso incentivo a tutte le Unioni...

Peraltro, le Unioni già strutturate vedono cambiare ogni cinque anni i loro principali interpreti (gli amministratori) e sono chiamate assai spesso a dimostrare l'utilità della forma associativa; sarebbe demotivante attenuare il parametro per chi mantiene nel tempo gestioni efficaci ed efficienti.

Le Unioni sono realtà molto fragili: nulla va dato per scontato.

In ogni caso se la Regione intende affiancare l'attuale sistema "meritocratico" con una politica diversa, di impulso "a chi è più indietro", deve definire un budget a sè stante da destinare ogni anno a quel progetto di Unione "giovane" che si impegna a perfezionare nell'arco di dodici mesi un determinato numero di conferimenti. Un budget da erogare previa verifica puntuale dei risultati conseguiti; nella consapevolezza che le politiche contributive basate su una logica di tipo assistenziale sono sempre fallite perché demotivano chi è davanti e sono utilizzate in modo scarsamente proficuo da chi è indietro.

E' del tutto evidente che il sistema più logico e incentivante resta quello di ancorare il contributo agli indici di virtuosità, predisponendo semmai una batteria di indicatori più ridotta limitatamente al primo anno di unificazione delle funzioni, nella consapevolezza che in un periodo più lungo si produrrebbe l'effetto deresponsabilizzante sopra descritto. Le stesse unioni meno virtuose sono in questo modo fortemente incentivate a crescere e a migliorare le proprie scelte associative.

In definitiva, sembra proprio questo il sistema più dinamico grazie al quale l'unione che migliora i propri indici percepisce ogni anno un contributo più elevato.

1. Indici di virtuosità dell'Unione

La virtuosità di un ente può essere sintetizzata in una batteria di indicatori desumibili sulla base di alcune domande di taglio "generale".

1. L'ambito territoriale dell'Unione corrisponde con l'ATO previsto dalla L.R. 21/2012?
2. Il Consiglio dell'Unione ha approvato un programma di mandato ed un Piano strategico?
3. L'Unione adotta annualmente atti di pianificazione integrata dei fabbisogni di personale per conto di tutti i Comuni aderenti, al fine di rispettare gli obiettivi di contenimento della spesa complessiva nel senso disposto dall'art. 32, comma 5, Tuel?
4. L'Unione adotta annualmente atti di pianificazione coordinata dei bilanci, del DUP e della performance dell'Unione e dei Comuni?
5. Le risorse finanziarie collocate nel bilancio dell'Unione sono superiori al 50% del totale del bilancio aggregato Unione + comuni?
6. Le risorse umane dipendenti dell'Unione sono superiori al 50% del totale del personale aggregato Unione + comuni?
7. L'Unione ha attribuito un incarico da Direttore Generale, o funzione equivalente?
8. L'Unione ha approvato un piano anticorruzione e un piano per la trasparenza integrato Unione-Comuni?
9. L'Unione ha approvato il programma per l'Agenda Digitale relativo allo sviluppo della digitalizzazione?
10. L'Unione ha attivato il controllo di gestione e lo svolge anche per i singoli Comuni?

Si propone di **mantenere nel prossimo PRT gli indici di effettività economica** delle Unioni e dei comuni aderenti per i dati di bilancio consuntivo, così come utilizzati nel PRT 2015-2017. Tali dati economici possono essere inviati alla Regione appena approvati negli Enti ed entro il mese successivo all'approvazione.

Si valuta che la **maggiore complessità della gestione delle funzioni conferite è proporzionale al numero di Comuni conferenti**. Si ritiene pertanto opportuno introdurre un indice di premialità sui punteggi delle funzioni crescente per numero di Comuni. La partecipazione dei Comuni alle funzioni ulteriori oltre alle prime 4 (SIA +3) indispensabili per accesso a contributo, per le quali si deve avere il 100% dei Comuni in Unione conferenti, può essere riconosciuta con la soglia minima dell'80%, con arrotondamento alla unità dei Comuni (es: 4 comuni in Unione e 3 conferenti =75% , si riconosce l'80%)

Si propone di inserire **tra le funzioni anche quella di Affari Generali** con i 5 seguenti indicatori, già presenti nella lista su esposta:

Per ciascun indicatore il sistema deve prevedere un documento da linkare, in modo da semplificare le verifiche necessarie e contribuire ad un meccanismo effettivamente premiante.

Indici di virtuosità dell'Unione / Azioni di tipo "generale"	SI /NO	Indicatore di effettività dell'azione
1) Il Consiglio dell'Unione ha approvato un documento di programmazione pluriennale delle politiche dell'Unione? (Piano strategico..Programma di mandato, ecc.)		(Linkare atti approvati)
2) L'Unione adotta annualmente atti di programmazione coordinata dei bilanci, del DUP e della performance dell'Unione e dei Comuni?		(Linkare ultimo DUP dell'Unione e relativo piano della performance)
3) L'Unione ha attribuito un incarico di direzione e coordinamento (Direttore Generale, o funzione equivalente?)		(Linkare atti approvati)
4) L'Unione ha approvato un piano anticorruzione e un piano per la trasparenza integrato Unione-Comuni?		(Linkare atti approvati)
5) L'Unione ha approvato il programma per l'Agenda Digitale relativo allo sviluppo della digitalizzazione?		(Linkare atti approvati)

Almeno 3 delle 5 condizioni in elenco devono essere presenti nelle Unioni come soglia minima per accesso al punteggio della funzione, che dovrà avere un valore ponderato medio alto tra i punteggi delle altre funzioni.

Altri aspetti (come ad esempio i regolamenti unici) devono essere approfonditi con riferimento a ciascuna funzione.

2. Indici di virtuosità per singola funzione

Per ogni funzione si possono individuare ulteriori indici di tipo "specifico", che devono avere una struttura possibilmente omogenea. In altre parole, non avrebbe senso predisporre pochi indicatori per alcune funzioni e molti indicatori per altre.

Ciò premesso, si propongono per ogni funzione i seguenti indicatori "ricorrenti".

EFFETTIVITA'

1. La funzione è stata conferita da tutti i Comuni dell'Unione?
2. La gestione della funzione è stata integralmente conferita?
3. Il personale addetto alla funzione dipende giuridicamente dall'Unione?
4. Le risorse utilizzate per l'esercizio della funzione sono previste nel bilancio dell'Unione?
5. Sono stati approvati regolamenti unici per l'esercizio della funzione?

Indici di virtuosità della FUNZIONE / Azioni di tipo "ricorrente"	SI /NO	Indicatore di effettività dell'azione
1. La funzione è stata conferita da tutti i Comuni dell'Unione?		(Linkare atti di conferimento da cui risulti che tutti i Comuni hanno conferito la funzione)
2. La gestione della funzione è stata integralmente conferita?		(Linkare atto di approvazione organigramma/funzionigramma Unione in cui si attesti il conferimento di almeno il 90% delle attività di seguito elencate:.....)
3. Il personale addetto alla funzione dipende giuridicamente dall'Unione?		(Linkare atto di approvazione organigramma/piano del personale in cui si attesti che almeno il 90% del personale addetto dipenda dall'Unione e non sia comandato)
4. Le risorse utilizzate per l'esercizio della funzione sono previste nel bilancio dell'Unione?		(Linkare estratti dei bilanci Unione/Comuni da cui risulti che almeno il 90% delle risorse è stanziato nel bilancio Unione)
5. Sono stati approvati regolamenti unici per l'esercizio della funzione?		(Linkare pagina web con i regolamenti unici che devono costituire almeno il 70% dei regolamenti di seguito elencati:)

Una tabella di questo tipo dovrebbe essere utilizzata per tutte le funzioni incentivate. E' possibile individuare ulteriori indicatori "ricorrenti", finalizzati a misurare l'efficacia della gestione, con riferimento ad esempio all'utilizzo di applicativi unici accessibili da tutti gli enti.

Indici di virtuosità della FUNZIONE / Azioni di tipo "ricorrente"	SI /NO	Indicatore di efficacia dell'azione
6. Vengono utilizzati applicativi unici accessibili da tutti gli enti?		(...)

E' necessario verificare la situazione delle Unioni per la gestione della CUC, anche in merito a quanto stabilito al comma 2 art.25 della **LR 28 ottobre 2016, n. 18 TESTO UNICO PER LA PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ E PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CITTADINANZA E DELL'ECONOMIA RESPONSABILI** Bollettino Ufficiale n. 326 del 28 ottobre 2016.

Art.25 comma 2. "Per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture i comuni non capoluogo di provincia si avvalgono delle centrali uniche di committenza istituite, in ciascun ambito territoriale ottimale, dalle unioni di comuni di cui all'articolo 19 della legge regionale 21 dicembre 2012, n. 21 (Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza)."

Il programma di riordino territoriale di cui all'articolo 26 della legge regionale n. 21 del 2012 incentiva la gestione associata della funzione di centrale unica di committenza esercitata in unione di comuni con un contributo fisso erogato all'unione secondo i criteri individuati dal programma medesimo e favorisce, altresì, la costituzione di centrali uniche di committenza tra più unioni al servizio di più ambiti ottimali.

Infine, si possono raccogliere alcuni indicatori di efficienza da utilizzare tuttavia in questa fase soltanto a fini di studio. Potranno essere valutati a fini di quantificazione dell'incentivo solo a regime, una volta realizzata la "rete del controllo di gestione" sotto la guida della Regione.

Per tale motivo, si ritiene necessario - come si diceva in premessa - introdurre a livello normativo l'obbligo di conferimento in Unione del servizio "controllo di gestione". Si può

prevedere un percorso formativo a cura della Regione che agevoli il raggiungimento dell'obiettivo entro 3 anni in tutte le Unioni.

In questo modo il meccanismo adottato può diventare in pochi anni uno strumento efficace di razionalizzazione e di crescita del sistema delle autonomie locali.

Polizia Municipale

Gli indicatori

Il livello base indica le azioni necessarie e indispensabili per avviare la gestione, nel **livello avanzato** sono individuate quelle migliorative della gestione. Ovviamente, svolgere tutte le azioni da parte di una Unione consente a questa di accedere al contributo massimo previsto nel PRT per la funzione.

La sola realizzazione del livello base comporterà una quota di contributo pari al 50%. La realizzazione delle singole funzioni aggiuntive permetterà di incrementare i contributi delle percentuali indicate nella scheda allegata.

Indicatori di misurazione della funzione PM

Modulo organizzativo/ unità operativa e descrizione	N° comuni aderenti	Fase di AVVIO - AZIONI	Fase di CONSOLIDAMENTO - AZIONI	Indicatore effettività Azione	Punteggio
Corpo unico di Polizia Locale Il servizio di PM dell'Unione opera nei comuni aderenti che hanno conferito la funzione, erogando i servizi secondo le modalità e gli standard definiti dalla LR. 24/2003	condizione necessaria è almeno 80% dei comuni	Responsabile/Comandante unico		Atto di nomina	50% del punteggio totale funzione PM
		Risposta telefonica unica / centrale operativa unica		Atto organizzativo/N° telefono unico	
		gestione sanzioni amministrative unica		Atto organizzativo	
		programmazione servizi unica		Atto organizzativo	
		adozione regolamento di polizia locale unico adottato dall'Unione		Atto dell'Unione	
			Nuove strumentazioni tecniche e specifiche di proprietà o locazione dell'Unione	Atto organizzativo	Da definire
			omogeneizzazioni regolamento comunale di polizia urbana	Atti dei Consigli Comunali	Da definire
			Sito web unico del comando	Atto organizzativo	Da definire
			gestione in capo all'Unione delle convenzioni e rapporti con associazioni di volontariato della sicurezza	Convenzioni con i soggetti interessati	Da definire
			gestione centralizzata dei sistemi di videosorveglianza cittadina	Atto organizzativo	Da definire
				Totale punteggio 100%	

SERVIZI FINANZIARI (FINANZIARI, TRIBUTI, CONTROLLO DI GESTIONE)

Il quadro conoscitivo*¹

4

Unioni che gestiscono i **Servizi Finanziari** in forma associata (2017)

1

Unione ha unificato i regolamenti di contabilità

7

Unioni che gestiscono il **controllo di gestione** in forma associata (2017)

8,5

Unioni che gestiscono i **tributi** in forma associata (2017)

In **3** Unioni il servizio finanziario è in un'unica struttura di gestione con un unico applicativo di rete ed il controllo di gestione viene svolto per tutti gli enti (ANCI 2016)

Le criticità

Servizi finanziari:

- **Difficoltà e complessità** del conferimento della funzione, nonostante la rilevante quota di contributo prevista dal PRT;
- **Conferimento limitato** della funzione che, in prevalenza, si limita alla **condivisione degli applicativi per la contabilità. Pochi i regolamenti unitari che riguardano alcuni aspetti della contabilità.**

Difficoltà politiche relative alla «cessione» della propria programmazione finanziaria, e delle migliori professionalità interne ai Comuni, verso l'Unione.

Controllo di gestione:

- Difficoltà e complessità del conferimento di una funzione strategica
- **Carenza di professionalità perché spesso quelle esistenti assumono incarichi fiduciari superiori** e il posto vacante non può essere ricoperto da figure equivalenti

Tributi

- Funzione non frequentemente delegata alle Unioni
- **Pochi casi di regolamenti unificati** nelle parti di sostanza

¹ 8,5 fa riferimento a N di Funzioni equivalenti. 1Unione gestisce i tributi in sub-ambito è stato contato come 0,5).

Premessa

Obiettivo strategico: Rafforzare le strutture organizzative delle Unioni: Conferire i servizi finanziari, (e quelli di staff in generale, inteso soprattutto il Controllo di Gestione) è strategico e fondamentale per il conferimento delle altre funzioni ed in generale per il consolidamento del percorso associativo dell'Unione stessa

Al di là del risparmio specifico sui servizi, che può anche non realizzarsi nel breve termine, andrebbe valorizzato il conferimento di questi servizi nelle seguenti modalità:

- Trovare forme di incentivazione diversificata per i Servizi finanziari (anche prevedendo l'eventuale possibilità di conferimenti di "sotto moduli organizzativi")
- Mantenere alto il valore economico/punteggio della funzione nell'incentivo.

Il Servizio Controllo di Gestione (e Strategico) sarebbe senz'altro un servizio e propedeutico al conferimento di funzioni e al monitoraggio dell'andamento delle risorse e dell'output. Ovviamente non solo al servizio dell'Unione ma anche e soprattutto dei Comuni. È poco trasferito anche perché è ancora poco presente nei comuni di origine, soprattutto i più piccoli.

Anche il **Servizio Tributi** risulta come un servizio che possa apportare grandi benefici in gestione associata grazie alle specializzazioni richieste, alla concentrazione dei processi pur mantenendo la possibilità di avere aliquote e tariffe differenziate. Un limite normativo è dato dal fatto che la potestà tributaria è in capo ancora ai Comuni e questo costringe a duplicazione di atti, pur in presenza di benefici dati dall'omogeneità regolamentare e procedurale.

Gli spunti per il PRT condivisi nel Gruppo di lavoro sono i seguenti:

- avere certezza della stabilità dell'incentivo regionale per almeno 3 anni per dare continuità all'entrata dell'Unione in coerenza con la durata del bilancio.
- Alcuni Unioni hanno fatto presente che nell'ambito degli incentivi del PRT della Regione sono contenuti anche i trasferimenti per la montagna. Ovviamente la scelta è legata ad avere una maggior contribuzione dallo stato.
- modulare l'incentivo economico agli stadi di avvio/sviluppo di una effettiva

organizzazione unitaria, essendo questo elemento indispensabile per realizzare economie di scala a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza. Questa modalità molto sostenuta dal Gruppo è stata frutto di numerose ipotesi, a volte troppo analitiche, di individuare quali uffici, servizi, fasi, componessero il Servizio Finanziario. Ciò al fine individuare dei "moduli organizzativi" che possano essere forme di "conferimento graduale" più facili da attuare e di minor impatto istituzionale (altra causa che si è individuata nelle difficoltà di conferimento). Si è rilevato che alcune tipiche scelte finanziarie sono strettamente legate agli amministratori comunali, (es. programmazione di bilancio) di conseguenza si evidenzia a volte una "resistenza" a cedere questo tipo di attività. Lo sforzo è stato quindi quello, (nella tabella allegata) di individuare "uffici e servizi" che comunque gestiti in Unione potessero dare valore aggiunto senza "intaccare" questa prerogativa. (vedi file a fine sezione)

L'incentivo economico rappresenta comunque ancora un elemento fondamentale per promuovere il processo di associazione dei servizi in oggetto.

Altra indicazione sarebbe quella **di trasformare i contributi fissi in contributi una tantum**, distinguendoli in diversi livelli con **peso economico crescente a seconda del n. di comuni che conferiscono**.

Utile sarebbe avere **incentivi finalizzati agli investimenti informatici** al fine di uniformare software gestionali, applicativi, banche dati e piattaforme uniche per tutti i Comuni dell'Unione che conferiscono la funzione.

Utile, ma forse difficile da realizzare sarebbe **avere uno "piano dei conferimenti da fare nel tempo" da parte dei Comuni** in modo che la Regione possa "verificare" e painificare le incentivazioni.

Sicuramente **l'attuale misura dell'effettività** è eccessivamente semplice e va articolata e sostituita anche con le **proposte di indicatori allegati a questo documento**.

Oltre al supporto economico si ritiene necessario avviare supporti formativi, informativi e collaborativi per le Unioni e tra le Unioni.

La Regione potrebbe avere la regia di queste azioni per affrontare le seguenti tematiche:

Problemi di **riconversione delle professionalità** dei dipendenti conferiti all'Unione per vincere le resistenze del personale al cambiamento. Per superare queste difficoltà potrebbero essere utili percorsi formativi dedicati:

- specialistici sul nuovo ruolo che devono assumere, in particolare sulle tematiche legate alle particolarità normative, organizzative e contabili delle Unioni. I corsi sarebbero particolarmente utili se tenuti oltre che da docenti da colleghi che abbiano già sviluppato esperienze operative sulle tematiche in oggetto.
- all'apprendimento di tecniche connesse alla capacità di essere elastici al cambiamento (problem solving, lean organization, change management, etc)

Le unioni hanno tutt'ora un quadro normativo- contabile non chiaro: **Utile avere un luogo di scambio di esperienze strutturato, diffondere le best practice** di chi ha già sviluppato esperienze e prassi amministrative.

Un notevole passo sarebbe inserire tutto questo **in una piattaforma informatica dedicata** che consenta, grazie ai dati già disponibili alla Regione (finanziari, statistici, anagrafici..) **una lettura integrata di tutte le variabili e che sia di facile utilizzo da parte degli operatori dei Comuni Unioni**. Attualmente in parte questo esiste ma andrebbe integrato, con tecnologie di cui la regione dispone già.

- Proseguire con il presente gruppo di lavoro permanente per lo scambio di esperienze
- Una banca dati di documenti e prassi amministrative per le unioni che non hanno ancora esperienza
- Momenti specifici (seminari – incontri) per amministratori e tecnici in cui si mostrano le migliori esperienze e si mostrino soluzioni operative

Dare sostegno normativo giuridico sui “buchi” normativi delle Unioni: la parte contabile dell'unione non è ancora ben regolamentata, **ciò crea insicurezza negli operatori e negli amministratori**. Risulterebbe quindi fondamentale dare maggior supporto alle Unioni nel definire quali attività e processi possono essere gestiti dall'Unione quali dai Comuni, come organizzare gli atti e i passaggi procedurali per Uniformarli, etc...

- Pressione su ministeri e corte dei conti per avere risoluzioni chiare su questioni contabili tributarie delle Unioni
- Circolari e pareri in materia

Diversificare l'approccio nei confronti delle Unioni in relazione alle loro caratteristiche. Come già anticipato viene da molti enti la richiesta **di tener presente che le Unioni sono articolate e diverse**. Le differenze di dimensione dei comuni sono notevoli, a volte non

conferiscono tutti le stesse funzioni o comunque svolgono attività residuali diverse: ergo tener conto che comunque nei bilanci dei comuni rimangono attività e soldi. Non penalizzare eccessivamente quindi chi non conferisce tutto o non in modo omogeneo. Si rileva un incremento dei "modelli organizzativi" delle Unioni.

L'effettività misurata con i dati di conferimento spese e personale è riduttivo. C'è una realtà più complessa da rappresentare. In alcuni ambiti al conferimento di funzione non è seguita automaticamente il trasferimento delle risorse finanziarie e umane, questo anche per specifiche scelte politico istituzionali legate alla diversità delle attività residuali svolte nei comuni. Si esprime quindi la preoccupazione che quest'approccio non sia troppo penalizzato dal sistema di incentivazione.

Anche la **modalità di gestione dei servizi** conferiti incide, (gestione diretta, in appalto, mista..). Ovviamente un servizio in gestione diretta richiede maggior sforzo organizzativo, ma anche il controllo di un appalto da parte dell'Unione è complesso ed è un valore aggiunto per i Comuni.

ESEMPIO DI MODELLO ORGANIZZATIVO SUI SERVIZI FINANZIARI ARTICOLATO PER MODULI E FASI DI SVILUPPO "GRADUALE"

La tabella proposta dal Gruppo di Lavoro per determinare il valore del contributo per la funzione alle Unioni e organizzata come segue **(vedi nel dettaglio le Tabelle 1,2,3):**

3 funzioni comunali separati: **Finanziari, Controllo di Gestione, Tributi,**

Per ogni Funzione sono individuati **diversi moduli organizzativi/unità operative** necessarie alla effettività della gestione della Funzione. Per tali moduli organizzativi/unità operative sono previste azioni in due fasi : **di avvio** e di **consolidamento** della gestione della funzione.

Funzione Servizi Finanziari:

moduli organizzativi/unità operative: Fiscale, Bilancio e contabilità, Gestione crediti patrimoniali, Provveditorato

Funzione Controllo di Gestione:

moduli organizzativi/unità operative: Performance, Analisi

Il punteggio assegnato alla funzione è al 100% se sono effettive tutte le azioni di *Avvio* e *consolidamento*.

Funzione Tributi:

moduli organizzativi/unità operative: Accertamento tributi, Contenzioso, Regolamentazione e interpretazione, gestione ordinaria tributi, Gestione riscossione coattiva.

Le funzioni *di avvio* devono essere tutte effettive per avere la soglia minima di punteggio pari al (% da determinare vicino al 50%)

Ogni azione in fase di *consolidamento* se effettiva ha una % del punteggio massimo che si aggiunge a quella della soglia di avvio. Il totale dei punteggi delle azioni è il 100% del punteggio della funzione

Se questa metodologia verrà approvata, si dovranno determinare le quote % da assegnare alle soglie delle azioni di *Avvio* e alle azioni singole per *il consolidamento*.

Tipologia tabella

Funzione

Modulo organizzativo/Unità operativa	Descrizione	N° Comuni aderenti	Fase di Avvio / Azioni	Fase di Consolidamento / Azioni	Indicatore di effettività dell'azione

Esempio di un modulo organizzativo

Funzione TRIBUTI

Modulo organizzativo/ unità operativa	descrizione	N° comuni aderenti	Fase di AVVIO - AZIONI	Fase di CONSOLIDAMENTO - AZIONI	Indicatore effettività Azione
Accertamento tributi	Individuazione di una specifica unità operativa cui fa capo la gestione dell'attività di accertamento: verifica di pagamenti e denunce accertamento per infedele e per omessa denuncia e relativi atti di recupero	4	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina
		4	Unica banca dati per tutti gli enti		
		4	Criteri uniformi di interpretazione normativa		
		4		Unico software di analisi	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza
		4		Unico sistema di emissione bollettini/solleciti	
		4		Unico responsabile del tributo per tutti gli enti	Atto di nomina

FUNZIONE SERVIZI FINANZIARI Criteri generali: Per accedere al contributo DEVONO essere rispettati TUTTI gli indicatori del livello base afferenti le attività 1, 2 e 3						
ATTIVITA'	N° Comuni	Indicatore obiettivo	Livello base	Livello avanzato	Modalità di verifica	Punteggio / Priorità
1 Fiscale		Individuazione di una specifica unità operativa cui fanno capo gli adempimenti fiscali (Iva, Irap metodo VNP)	Unico responsabile degli adempimenti fiscali		Atto di nomina	
				Utilizzo dello stesso software per le dichiarazioni annuali	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza	1
				Unico soggetto firmatario delle dichiarazioni fiscali	Atto di nomina o copia pagina delle singole dichiarazioni riportante la firma	2
2 Gestione corrente: Impegni/ Accertamenti		Individuazione di una specifica unità operativa che provvede alle annotazioni contabili sugli atti/provvedimenti proposti dagli uffici	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
2 Gestione investimenti: Impegni/ Accertamenti e Piano OOPP		Individuazione di una specifica unità operativa che provvede alla gestione di bilancio degli investimenti: annotazioni contabili, relazione e coordinamento con gli uffici tecnici, gestione fonti di finanziamento, monitoraggio entrate c/capitale	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	

ATTIVITA'	N° Com uni	Indicatore obiettivo	Livello base	Livello avanzato	Modalità di verifica	Punteggio / Priorità
2 Monitoraggio equilibri di bilancio		Individuazione di una specifica unità operativa che provvede al monitoraggio ed agli adempimenti connessi alla gestione degli equilibri di bilancio, definendo strategie comuni		Redazione di report unici dell'andamento flussi di cassa, impegni/accertamenti	Copia report riepilogativo della situazione di tutti gli enti	
2 Contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica per centri di costo		Individuazione di una specifica unità operativa cui fa capo l'elaborazione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
				Stesso applicativo software	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza	1
				Unico piano dei centri di costo	Copia del piano ed estremi del provvedimento di approvazione	2
2 Gestione contabile generale			Regolamento di contabilità uniforme (ammessa diversità su elementi non fondamentali)		Copia bozza regolamento, con evidenza delle parti lasciate a discrezione dei singoli enti + estremi delle delibere di approvazione	

				Stesso applicativo software	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza	1
				Unico responsabile finanziario (firma bilanci e copertura finanziaria)	Atto di nomina	2
				Redazione di report unici dell'andamento flussi di cassa, impegni/accertamenti	Copia report riepilogativo della situazione di tutti gli enti	3
				Unico piano dei centri di costo	Copia del piano ed estremi del provvedimento di approvazione	4
3 Gestione fatture		Omogeneità delle procedure interne di gestione delle fasi della spesa	Unico sistema di ricezione delle fatture dallo SDI		Elenco indirizzi PEC/FTP/credenziali NOTIER di ciascun ente	
			Stesso sistema di attribuzione agli uffici coinvolti delle funzioni di controllo "formale" (mera regolarità fiscale) e "sostanziale" (correttezza addebiti, cig, ...)		Provvedimento interno di definizione della procedura + relativo nr. protocollo per ciascun ente	
			Definizione di regole comuni sulla modalità di registrazione in contabilità e di assegnazione agli uffici		Provvedimento interno di definizione della procedura + relativo nr. protocollo per ciascun ente	

				Totale gestione informatizzata (fattura elettronica--> liquidazione digitale--> mandato elettronico) e totale dematerializzazione dell'intero processo	Copia File fattura elettronica+liquidazione digitale+mandato informatico per ciascun ente	
4 Gestione crediti di natura patrimoniale		Individuazione di una specifica unità operativa cui fanno capo tutte le attività connesse alla riscossione delle entrate patrimoniali (ferma restando la competenza degli singoli uffici nella determinazione del credito: chi, quanto e cosa deve pagare)		Regolamento uniforme delle entrate (ammessa diversità su elementi non fondamentali)	Copia bozza regolamento, con evidenza delle parti lasciate a discrezione dei singoli enti + estremi delle delibere di approvazione	1
				Stesso applicativo software	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza	2
				Regolamento uniforme delle riscossione coattiva (ammessa diversità su elementi non fondamentali)	Copia bozza regolamento, con evidenza delle parti lasciate a discrezione dei singoli enti + estremi delle delibere di approvazione	3
5 Provveditorato		Individuazione di una specifica unità operativa che si occupa degli appalti per beni e servizi necessari al funzionamento generale	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	

			Allineamento scadenze dei contratti attivi presso i singoli comuni		elenco forniture/servizi gestiti con indicazione, per ciascun ente, scadenza originaria e nuova scadenza	
				Gestione coordinata delle procedure di affidamento per tutti i comuni	elenco forniture/servizi gestiti con indicazione, per ciascun ente, di cig, modalità di affidamento, data stipula e scadenza contratto	1
				Regolamento uniforme Economato/Provveditorato (ammessa diversità su elementi non fondamentali)	Copia bozza regolamento, con evidenza delle parti lasciate a discrezione dei singoli enti + estremi delle delibere di approvazione	2

Criteri generali: Per accedere al contributo DEVONO essere rispettati TUTTI gli indicatori del livello base di TUTTE le attività 1,2,3

FUNZIONE CONTROLLO DI GESTIONE: Criteri generali: per accedere al contributo DEVONO essere rispettati TUTTI gli indicatori del livello base di TUTTE le attività						
ATTIVITA'	N° Comuni	Indicatore obiettivo	Livello base	Livello avanzato	Modalità di verifica	Punteggio / Priorità
1 Performance		Indicare S/N (l'indicatore si considera raggiunto se la condizione è soddisfatta da tutti i comuni aderenti al servizio)	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
			Redazione documenti obbligatori per tutti i Comuni: (referto del Controllo di gestione, relazione Consip, etc..)		atti amministrativi	
			Unico sistema di indicatori per Comuni e Unione		atto amministrativo	
				Piano performance uniforme e collegato fra Unione e Comuni	report	1
				Software unico/tabelle di gestione ed elaborazione dati, per la misurazione della performance, uniformi tra gli Enti e Unione (tabelle excel-access o altro)	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza/tabelle dati	2
2 Analisi		Indicare S/N (l'indicatore si considera raggiunto se la condizione è soddisfatta da tutti i comuni aderenti al servizio)	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
				Svolgimento di analisi di efficienza/efficacia per Comuni e Unione	report di analisi	1
				Software unico di analisi/ tabelle di gestione ed elaborazione dei dati uniformi tra gli Enti e Unione (tabelle excel-access o altro)	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza/tabelle report analisi	2

Tab. 3 -Funzione Tributi

FUNZIONE TRIBUTI Criteri generali: per accedere al contributo DEVONO essere rispettati TUTTI gli indicatori del livello base di TUTTE le attività						
ATTIVITA'	N° Comuni	Indicatore obiettivo	Livello base	Livello avanzato	Modalità di verifica	Punteggio / Priorità
1 Accertamento tributi		Individuazione di una specifica unità operativa cui fa capo la gestione dell'attività di accertamento: verifica di pagamenti e denunce accertamento per infedele e per omessa denuncia e relativi atti di recupero	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
				Unico software di analisi	Copia fattura d'acquisto/addebito canone assistenza	1
				Unico sistema di emissione bollettini/solleciti		2
				Unico responsabile del tributo per tutti gli enti	Atto di nomina	3
2 Contenzioso		Individuazione di una specifica unità operativa cui fa capo la gestione di tutte le forme di contenzioso, dalla autotutela alla gestione dei ricorsi presso le Commissioni Tributarie e la Corte di Cassazione nonché gestione di tutte le forme di conciliative e strumenti deflattivi del contenzioso in materia tributaria	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
				Redazione di memorie e ricorsi per tutti gli enti		1
				Rappresentanza in commissione tributaria per tutti gli enti		2

ATTIVITA'	N° Comuni	Indicatore obiettivo	Livello base	Livello avanzato	Modalità di verifica	Punteggio / Priorità
3 Regolamentazione e interpretazione		Stesura di regolamenti uniformi, circolari, note informative e interpretazione		Regolamento uniforme dei tributi (ammessa diversità su elementi non fondamentali)	Copia bozza regolamento, con evidenza delle parti lasciate a discrezione dei singoli enti + estremi delle delibere di approvazione	
4 Gestione ordinaria tributi		Servizio informazioni, raccolta delle dichiarazioni, predisposizione e spedizione dei bollettini relativi ai tributi minori	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
				Coordinamento orario sportelli territoriali		
5 Gestione riscossione coattiva		Servizio informazioni, raccolta delle dichiarazioni, predisposizione e spedizione dei bollettini relativi ai tributi minori	Unico responsabile dell'unità operativa		Atto di nomina	
			Gestione centrale dei rapporti con il concessionario della riscossione (emissione dei ruoli..etc..)			
				Unico modello di ingiunzione fiscale	Copia ingiunzione di ciascun ente	

PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

Il quadro conoscitivo*

29

Unioni gestiscono il **Personale e l'Organizzazione** in forma associata (2017)

23

Unioni con un **unico OIV** (ANCI 2016)

16

Unioni con un **regolamento unico per la valutazione del personale** (ANCI 2016)

4 Unioni che **hanno unificato TUTTE** le seguenti attività (ANCI 2016)

Solo **5 Unioni** hanno un unico piano del fabbisogno personale per i Comuni e l'Unione (ANCI 2016)

Sistema di rilevazione delle presenze automatizzato

Il **piano della formazione** per i dipendenti dei Comuni e dell'Unione

Il **regolamento per la valutazione del personale**

Le criticità

Personale e Organizzazione

- **Resistenza del personale** al trasferimento in Unione
- **Rapporti difficili tra Unione e sindacati** (uniformare i contratti, premi di produttività, posizioni organizzative etc.)
- **Trasferimento difficoltoso del personale** perché spesso **le poche unità di personale svolgono più funzioni/servizi**
- Il requisito indispensabile del trasferimento del personale all'unione spesso viene sostituito con l'istituto del comando, anche parziale.
 - **Troppi vincoli statali** in materia di spese di personale e capacità assunzionali delle Unioni

² 29 fa riferimento a N di Funzioni equivalenti. 2 Unioni che gestiscono il personale in sub-ambito sono state contate come 0,5).

Il contesto

Il confronto con i rappresentanti delle Unioni presenti al Gruppo ha fatto emergere con forza l'esigenza dei singoli territori di condividere modalità ed esperienza relative ai temi trasversali della gestione del personale e dell'organizzazione. È stato rilevato che le attività afferenti a tale funzione siano da considerarsi la base di partenza per la gestione associata. Infatti la presenza di un'unica struttura organizzativa che gestisce unitariamente il personale si configura come il vero motore per lo sviluppo dell'associazionismo. Un'implementazione che ovviamente non può prescindere dalla considerazione delle differenze territoriali e istituzionali e che deve trovare sostegno metodologico oltre che finanziario da parte della Regione Emilia Romagna. Un sistema incentivante che sia in grado, da un lato di supportare le Unioni che trovano difficoltà nella gestione associata della funzione e, dall'altro, di valorizzare gli enti che avendo maturato una maggiore esperienza stanno sviluppando azioni innovative e qualitativamente significative.

Le linee guida

Preso in esame il contesto di riferimento che ha evidenziato la differenziazione esistente tra le diverse Unioni sia in termini di numerosità di comuni che hanno trasferito la funzione sia relativamente alla modalità di esercizio della stessa, è risultato necessario definire tre stati di avanzamento nell'esercizio della funzione:

1. **start up o sperimentazione**: coincide indicativamente con il primo anno di conferimento o comunque con un periodo di tempo limitato e predefinito in cui si dovranno mettere in campo un set base di attività senza le quali, non potendosi considerare effettivamente svolta la funzione, non sarà possibile ottenere la percentuale di finanziamento corrispondente;
2. **consolidamento**: è relativa alla fase vera e propria di messa a regime della gestione della funzione e riguarda l'unificazione del maggior numero possibile di regolamenti, processi e attività definiti univocamente, recepiti ed utilizzata da tutti i Comuni che hanno conferito la funzione;
3. **innovazione e sviluppo**: in conseguenza dei risultati ottenuti nelle due fasi precedenti, la gestione associata non può prescindere da una fase di implementazione qualitativa delle attività attraverso strumenti innovativi o mediante la gestione congiunta di ulteriori attività.

Successivamente, delineate le fasi, e dunque in considerazione della necessità di differenziare i criteri anche in base al grado di sviluppo delle singole Unioni rispetto alla gestione associata della funzione, si sono individuati i seguenti principi guida sulla base dei quali declinare criteri e indicatori:

- effettivo svolgimento associato della funzione;
- efficacia nello svolgimento delle attività;

- reale riorganizzazione della funzione associata;
- incentivazione di progetti innovativi o di particolare rilevanza che evidenzino aspetti qualitativi oltre che quantitativi.

Proposta indicatori

In linea con gli aspetti sopra evidenziati, di seguito si riportano:

- **Tabella 1 Proposta indicatori contributo:** gli indicatori sono suddivisi per fasi con una ipotesi di ripartizione percentuale del contributo o del punteggio in base allo svolgimento delle attività;
- **Tabella 2 Proposta definizione contributo sulla base della numerosità degli enti trasferiti:** si individua un'ipotesi di definizione del contributo differenziata calcolata sulla base della numerosità degli Enti trasferenti la funzione. Si ipotizza inoltre che tale previsione di ripartizione percentuale non possa superare i tre anni, limite temporale entro cui tutti i Comuni dovrebbero aver trasferito la funzione. Sul tema del limite temporale non tutte le Unioni si sono dimostrate concordi temendo penalizzazioni laddove anche un singolo Comune non conferisca la funzione.

Si precisa che ai fini del finanziamento, la verifica del reale svolgimento delle attività verrà effettuata attraverso la verifica di atti amministrativi formali (determine di riorganizzazione, atti di adozione di regolamenti unici, atti di nomina, convenzioni, circolari, acquisti licenze..).

TABELLA 1 PROPOSTA INDICATORI CONTRIBUTO			
FASE		ATTIVITA'- INDICATORI S/N	% CONTRIBUTO o PUNTEGGIO ASSEGNATO ALLA FUNZIONE
<p>FASE START UP/SPERIMENTAZIONE Le attività di cui ai punti da 1 a 8 devono essere tutte presenti per l'accesso al contributo costituendo il livello minimo di conferimento della funzione personale</p>	1	RECLUTAMENTO E ORGANIZZAZIONE Procedure selettive esterne ed interne; Programmazione del fabbisogno del personale; Assunzioni; Gestione spostamenti, trasferimenti, mobilità e comandi; Studi ed interventi di riorganizzazione;	30%
	2	GESTIONE ECONOMICA E PREVIDENZIALE Amministrazione economica del personale; Paghe e normativa fiscale; Gestione amministratori; Rimborsi e versamenti contributivi; Modello 770; eleborazioni contabili per i bilanci degli enti, denunce annuali; Conto annuale del personale, Gestione previdenziale	
	3	RILEVAZIONE PRESENZE Provvedimenti in materia di assenze (congedi, permessi, aspettative, ecc.); Registrazione e rendicontazione delle presenze; Statistiche per rilevazione assenze	
	4	GESTIONE GIURIDICA DEL RAPPORTO DI LAVORO Amministrazione giuridica del personale; Istituti giuridici del rapporto di lavoro; Conto Annuale (parte giuridica) e Relazione al Conto Annuale; Valutazione del personale; Gestione produttività collettiva ed altre forme di incentivazione; Gestione progressioni orizzontali; Aggiornamento fascicoli del personale; Certificazioni; Relazioni Sindacali	
	5	Sono stati adottati atti di definizione della nuova organizzazione interna della funzione conferita in Unione da parte del dirigente/responsabile incaricato?	
	6	Sono state emanate disposizioni vincolanti per la gestione unitaria di tutti gli istituti contrattuali? (circolari, modulistica unica, regolamenti interni, ecc.)	
	7	E' stato nominato un unico NdV o OIV per l'Unione e i Comuni aderenti?	
	8	Esiste un sistema informatizzato e unico per tutti gli enti di rilevazione delle presenze?	
<p>FASE DI CONSOLIDAMENTO/MESSA A REGIME Il contributo assegnato per questa area verrà proporzionato in base al numero di attività presenti di cui ai punti da 9 a 13</p>	9	E' stato adottato un unico sistema di valutazione per l'Unione e i Comuni aderenti?	30%
	10	Esiste un unico regolamento delle selezioni esterne per l'Unione e i Comuni aderenti?	
	11	Esiste un unico regolamento di organizzazione per l'Unione e i Comuni aderenti?	
	12	E' stato individuato un unico ufficio per i procedimenti disciplinari e il contenzioso?	
	13	Esiste un unico regolamento di pesatura posizioni dirigenziali/organizzative per l'Unione e i Comuni aderenti?	
<p>FASE INNOVATIVA/SVILUPPO Devono essere presenti almeno due delle attività di cui ai punti da 14 a 18 per l'accesso al contributo derivante da questa area</p>	14	Viene adottato un unico PAF (piano annuale della formazione) per l'Unione e i Comuni aderenti?	40%
	15	Esiste un'unica piattaforma contrattuale di Area	
	16	Il Dirigente Responsabile del personale fa parte della delegazione trattante	
	17	Esiste un unico piano delle azioni positive ed un unico CUG?	
	18	Sono stati introdotti strumenti per la gestione informatizzata di servizi e attività? (es. gestione domande di concorso, software per la valutazione, portale internos, fascicolo digitale del dipendente)	

TABELLA 2 PROPOSTA DEFINIZIONE CONTRIBUTO SULLA BASE DELLA NUMEROSITA' DEGLI ENTI TRASFERITI	
% ENTI CHE TRASFERISCONO/ENTI COMPONENTI L'UNIONE	% SU CONTRIBUTO SPETTANTE TENENDO CONTO DELLA FASE
fino al 49% degli enti	nessun contributo
da 50% a 70%	50%
da 70% a 99%	75%
100%	100%

Conclusioni a cura del Gruppo Personale e Organizzazione

Nel riconsiderare la premialità prevista dal PRT relativamente alla gestione associata del personale, non si può prescindere da alcune valutazioni su un modello ideale, o almeno auspicabile, di configurazione del servizio.

Ogni esperienza fa storia a sé e non è replicabile, e nessuno può ritenere di poter esprimere un sistema che possa rappresentare un modello per le altre realtà. Tuttavia alcune caratteristiche di fondo possono e debbono essere punti di riferimento per valutare in che misura l'istituzione di un servizio unico del personale sia – o abbia l'obiettivo di essere – un centro autorevole di direzione tecnica nonché, una volta consolidato il funzionamento, di sviluppo delle risorse umane.

Alcune caratteristiche debbono essere innanzitutto un patrimonio "non negoziabile" dell'ufficio unico del personale, quali precondizioni esistenti sin dal suo avvio:

- **Integralità delle funzioni:** la gestione del personale in forma associata deve investire tutti gli ambiti di attività in capo al servizio. L'esperienza maturata in decine di realtà nell'ambito regionale conferma che - anche in fase di start up - un conferimento graduale di attribuzioni non agevola la costruzione di un ufficio unico ma determina esclusivamente un rallentamento del suo sviluppo.
- **Esclusività:** allo stesso modo, tutte le attività che fanno capo alla gestione del personale debbono essere svolte in via esclusiva dall'ufficio unico del personale. In altre parole, non possono sussistere "referenti" interni a qualsiasi titolo coinvolti nella gestione delle risorse umane, fatta eccezione ovviamente per le prerogative dirigenziali connesse al proprio ruolo di privato datore di lavoro.
- **Personale dipendente e non comandato.** Come dovrebbe essere per ogni altro servizio in Unione, si ritiene che l'istituto del "comando" non porti nessun valore aggiunto e generi soltanto una situazione di ambiguità. Il percorso associativo non può funzionare senza collaboratori pienamente coinvolti nel nuovo ente, anche sotto il punto di vista del senso di appartenenza. Questo elemento deve quindi permanere quale condizione pregiudiziale per accedere al contributo regionale.

Quanto al completo trasferimento della funzione da parte di tutti gli enti aderenti all'Unione, siamo consapevoli che le adesioni a una convenzione associativa scaturiscono da dinamiche di natura politica che non sempre attengono alla validità del progetto. Tuttavia deve essere prevista una significativa riduzione del contributo in relazione al numero di comuni che non aderiscono.

E' comunque opinione diffusa tra i componenti del tavolo che la gestione unica del personale rappresenti, insieme ai servizi informativi, un supporto imprescindibile alla costruzione di un'Unione di Comuni correttamente strutturata. Per questo motivo potrebbe essere imposta l'adesione al servizio personale in Unione di tutti i comuni aderenti quale condizione per ottenere il contributo su questa specifica funzione.

Già in fase di start up, e ancor più in fase di consolidamento, un servizio del personale deve poi presentare una direzione unitaria. In un servizio caratterizzato - almeno nelle sue attività "di base" - da una forte impronta tecnica, la centralità dell'ufficio unico non può essere messa in discussione nel proprio compito di dare applicazione degli istituti che presidiano il rapporto di lavoro.

Approvare regole uniche per tutti gli enti rappresenta l'unica modalità per governare più efficacemente la funzione di quanto non si facesse in precedenza. Ciò significa adottare regolamenti interni, modulistiche, prassi di lavoro, interpretazioni normative e contrattuali univoche, a prescindere dalle consuetudini preesistenti nei comuni e senza necessità di negoziarne i contenuti. Questa necessità si traduce anche negli ulteriori indicatori di uniformità inseriti nella tabella di rilevazione elaborata dal tavolo di lavoro: un solo regolamento di organizzazione, di accesso agli impieghi, un solo sistema di valutazione costituiscono fattori imprescindibili per governare efficacemente la complessità e garantire un insieme di regole certe per tutti gli attori coinvolti.

Infine, è opportuno che la premialità prevista dal PRT incentivi non solo il mantenimento di una struttura funzionale (risultato comunque apprezzabile), ma anche l'attitudine all'innovazione e alla crescita qualitativa. Elementi quali lo sviluppo di piani formativi unitari, di un unico Piano azioni positive, strumenti di contrattazione sovracomunale o per altro verso l'introduzione di azioni improntate all'informatizzazione di processi, rappresentano un quid pluris che deve andare a premiare le esperienze più mature, pur senza perdere di vista il sostegno a quelle in fase di consolidamento.

In questo senso, sarebbe utile proseguire l'esperienza del tavolo appena concluso con un gruppo di lavoro che possa integrare gli indicatori fin qui elaborati, introducendo elementi che superino la mera sussistenza o meno di alcuni requisiti (ancorché importanti e impegnativi) per valutare nel merito alcuni aspetti qualitativi, anche attraverso la predisposizione di indicatori di misurazione dei risultati raggiunti nelle attività a maggiore valore aggiunto (ad esempio: crescita delle ore di formazione, diminuzione dei costi sulle selezioni, differenziazione delle valutazioni, ecc.).

PIANIFICAZIONE E GESTIONE TERRITORIALE (Urbanistica, SIT-Sistema Informativo Territoriale, SUAP e SUE)

Il quadro conoscitivo*³



Le criticità

Urbanistica ed Edilizia

- **Solo 1/5 delle unioni** svolge la funzione urbanistica-edilizia; probabilmente è una di quelle funzioni che, per rispettare l'integrità oggettiva del conferimento (ai comuni non dovrebbe rimanere nessuna struttura) **sottrae agli organi consiliari comunali una parte importante delle proprie competenze, creando uno svuotamento del loro ruolo.**
 - **Carenza di personale specializzato** nella materia

SUAP:

- Pochi **i regolamenti unificati** che riguardano principalmente l'organizzazione del servizio

³ 7 fa riferimento a N di Funzioni equivalenti. 2 Unioni che gestiscono l'urbanistica in sub-ambito sono state contate come 0,5). Allo stesso modo 30,5 include 1 caso di gestione in sub-ambito.

Premessa

L'art. 30 relativo agli strumenti urbanistici comunali contenuto nella nuova legge urbanistica (NLUR), attualmente in corso di approvazione, fa riferimento ad uno scenario rigenerativo che richiede un forte equipaggiamento tecnico a livello comunale e quindi delinea la necessità di rinvenire non soltanto figure tradizionali come geometri, ingegneri ecc., ma anche nuove e differenti professionalità per costruire efficacemente la nuova strumentazione.

Inoltre per attuare realmente una pianificazione strategica la legge avverte fortemente la necessità che le amministrazioni si mettano "insieme" per poter meglio tenere conto delle dinamiche territoriali e delle componenti sociali, acquisire le nuove competenze tecniche che sostanzieranno i processi rigenerativi, fulcro della legge, e sviluppare le necessarie capacità di ascolto e confronto per esercitare la concertazione pubblico privata. Pertanto la legge per la pianificazione strategica locale, mette in rilievo il livello delle unioni di comuni, ma occorre capire cosa occorre a livello sovracomunale per integrare le competenze, per aprire il processo partecipativo con la cittadinanza, per completare l'acquisizione delle competenze tecniche necessarie a collegare tutte le diverse esigenze.

Nella NLUR, l'art. 75 al comma 2 dichiara che nella fase attuativa disposta dagli artt. 3 e 4, ovvero nell'ambito dei processi di avvio di adeguamento degli strumenti urbanistici comunali, la cui conclusione è fissata entro i 5 anni dall'entrata in vigore della legge, la Giunta regionale provvede ad attivare "*percorsi sperimentali di adeguamento attraverso specifiche convenzioni o altre forme di collaborazione con gli enti locali e le Unioni di Comuni, anche al fine di raccogliere contributi per l'adozione degli atti di coordinamento tecnico di cui all'articolo 49*" atti previsti in applicazione della legge e riguardanti gli indirizzi e le direttive per l'attuazione della legge stessa ovvero, in estrema sintesi, i contenuti essenziali e gli elaborati dei piani, le definizioni, i parametri urbanistici ed edilizi, la tavola dei vincoli, il Documento di Valsat, il Q.C..

Il successivo art. 76 contiene le disposizioni di carattere contabile con le quali si stabilisce che agli oneri derivanti dall'attuazione della legge si farà fronte per gli esercizi finanziari 2017-2019 con le risorse autorizzate derivanti dalle misure indicate (Missione 8 e Missione 9) nell'ambito del Bilancio di previsione della Regione Emilia-Romagna 2017-2019. Per gli esercizi successivi al 2019 nell'ambito delle autorizzazioni di spesa annualmente disposte dalla legge di approvazione del bilancio, in conformità a quanto previsto dall'articolo 38 D. Lgs 118/2011, sull'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi. Insomma dal 2018 vi saranno risorse destinate alla formazione di nuovi strumenti urbanistici (piani intercomunali).

Ma ancora più precisamente l'art. 3 al comma 6, del progetto di legge regionale, dispone la possibilità di erogare i contributi previsti dalla Regione, *per favorire l'adeguamento verso i nuovi*

Piani Urbanistici Generali (PUG), dando priorità proprio ai piani redatti dalle Unioni che esercitano la funzione di pianificazione.

Inoltre all'art. 50 la nuova legge prevede la possibilità che i piani territoriali e urbanistici di tutti i livelli possano assumere valore ed effetti dei piani settoriali. Il rapporto con la pianificazione settoriale quindi deve essere chiarito rispetto ai differenti contenuti e ruoli assegnati dalla legge agli strumenti di pianificazione con particolare attenzione al piano d'area vasta, a cui la nuova legge non attribuisce chiaramente il ruolo di integrazione delle diverse pianificazioni settoriali e quindi conseguentemente si generino inevitabili ricadute sui PUG, in particolare su quelli d'Unione nella gestione della sovracomunalità.

Ancora l'art. 55 NLUR indica che *"i Comuni, per l'esercizio delle funzioni di pianificazione urbanistica, costituiscono, in forma singola o associata, una apposita struttura denominata "Ufficio di piano"*. La Giunta regionale definisce gli standard minimi richiesti per gli uffici di piano, in ordine alla dotazione di personale avente le adeguate competenze professionali e con riferimento alla dimensione demografica e territoriale del Comune e della forma associativa. Il programma di riordino territoriale di cui all'art. 26 LR 21/2012 riconosce priorità di accesso ai finanziamenti alle Unioni che abbiano provveduto alla costituzione dell'ufficio di piano dell'Unione.

In sintesi la Regione in primis nella **nuova legge urbanistica, oggi in corso di approvazione, sostiene in modo evidente l'unificazione di questa funzione e quindi è necessario che venga riconosciuta e valorizzata anche nel prossimo PRT.**

Un orientamento che si ritrova in modo evidente anche in quanto disposto al livello nazionale nel testo del Disegno di legge per il Bilancio di previsione dello Stato 2018 al Titolo VII Regioni ed enti locali che alla lettera b) disciplina la richiesta di spazi finanziari da parte dei comuni facenti parte di un'unione di comuni che hanno delegato le funzioni connesse alla realizzazione di opere pubbliche, nell'ambito delle intese regionali e dei patti nazionali, di cui all'articolo 10, commi 3 e 4, della legge 24 dicembre 2012, n. 243, per la quota di contributi trasferita all'unione stessa per investimenti in opere pubbliche riferite alla medesima delega di funzioni.

Sviluppo della proposta

I partecipanti al tavolo hanno condiviso di articolare il sistema di incentivazione del trasferimento delle funzioni di pianificazione e di gestione del territorio, dai Comuni alle Unioni, distinguendo tre diverse aree funzionali:

- 1) Funzione Pianificazione urbanistica**
- 2) Funzioni SUE e SUAP e collaterali (paesaggio, CQAP, sismica)**
- 3) Altre Funzione di gestione del territorio** (lavori pubblici - espropri - viabilità - ambiente - energia -rifiuti)

Si è condiviso che per quanto riguarda le attività legate allo sviluppo di un SIT (Sistema informativo territoriale) d'Unione, che impone un impegno sull'Unione molto oneroso, sia di tipo economico che di personale, ma soprattutto gestionale, delle risorse conoscitive comunali, nell'ottica di sostenere quanto più possibile la formazione di nuove Unioni, questa attività possa essere oggetto di una particolare premialità, come più sotto specificato.

Nell'ottica di garantire da un lato quanto più possibile l'avvio di nuove Unioni e dall'altro di garantire anche un riconoscimento premiale a quelle Unioni in cui la gestione delle funzioni conferite può raggiungere livelli di integralità, è stato condiviso dai partecipanti al tavolo di articolare il contenuto del trasferimento delle funzioni, oggetto delle convenzioni di incentivazione, in un "contenuto base" ed in un "contenuto avanzato", distinti in base all'entità delle specifiche funzioni trasferite o in base alla maggiore o minore dilatazione del periodo temporale entro il quale ci si impegna a realizzare il trasferimento delle funzioni, dai Comuni all'Unione.

Si è poi deciso di assegnare ai singoli contenuti un peso su base cento, sul quale commisurare l'entità del contributo regionale di incentivazione. Si è considerato un valore pari a 40 per premiare le Unioni che realizzano un trasferimento integrato di funzioni – TABELLA A, relativo a tutte e tre le aree funzionali (almeno per i relativi contenuti base) ed un ulteriore valore pari a 25 per premiare le Unioni che accompagnano lo stesso trasferimento integrato con anche la costituzione di un SIT unico d'Unione (40 + 25), a supporto di tutte le funzioni trasferite. Per quelle Unioni che avviano in modo più accelerato il trasferimento integrato di funzioni relativo a tutte e tre le aree funzionali nella veste più completa – TABELLA B, si è lasciato un valore pari a 60 e nel caso sia anche accompagnato dalla costituzione di un SIT unico d'Unione si è considerato un ulteriore valore pari a 40 di premio.

La seguente tabella definisce il descritto sistema di incentivazione, specificando i pesi dei singoli contenuti base e di quelli avanzati, per ognuna delle tre aree funzionali.

Gli indicatori di effettività individuati e condivisi, per tutti i contenuti e le relative convenzioni, sono i seguenti:

- la **Convenzione di incentivazione del trasferimento di funzioni**. Il gruppo di lavoro ritiene che per il futuro sarà fondamentale giungere a convenzioni che dettaglino in modo più specifico tutte le azioni afferenti alla specifica funzione e che vengono conferite;
- **L'Atto organizzativo** per lo svolgimento delle attività per tutti i Comuni e la **Nomina del RESPONSABILE** unico dell'Ufficio per l'Unione (determina, atto di incarico del presidente, atto di delega dirig. etc.);
- Il **Trasferimento/Comando del personale** dei Comuni all'Unione e l'approvazione delle modifiche dell'organigramma e funzionigramma dell'Unione e dei Comuni.

Inoltre il gruppo ha inteso segnalare che per promuovere nuove esperienze e rafforzare le esperienze esistenti di gestione della funzione Urbanistica occorre puntare oltre all'incentivazione economica:

- sostenere la stabilità del processo di formazione dell'Unione, al fine di consentire almeno la conclusione dei processi di formazione degli strumenti di pianificazione (5 anni),
- avviare corsi di formazione specializzati ad hoc dedicati al personale destinato ai servizi della funzione Urbanistica, possibilmente organizzati dalla regione, ANCI e coinvolgendo anche i dirigenti delle Unioni che già hanno sperimentato queste gestioni,
- avviare e sperimentare una modalità condivisa a livello regionale per il controllo della gestione della funzione conferita all'Unione finalizzata non solo a valutarne il risultato finale, ma anche a monitorarne l'andamento con step periodici nel corso dell'anno, rispetto alle risorse dedicate e agli incentivi economici erogati,
- prevedere un tavolo di lavoro di discussione e confronto di esperienze e pratiche e anche una piattaforma permanente per lo scambio di "oggetti amministrativi" fra unioni e dialogo diretto con la Regione/ANCI per chiarimenti normativi, informazioni e aggiornamenti.

Funzione Governo del territorio

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE PER IL TRASFERIMENTO DI FUNZIONI COMUNALI ALLE UNIONI DI COMUNI FUNZIONI DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE TERRITORIALE

Modulo organizzativo/attività	Contenuto fase di Avvio/Iniziale/Base TABELLA A	Contenuto fase di consolidamento/avanzata TABELLA B	Indicatore di effettività dell'azione
1. Pianificazione urbanistica	<p>PESO 20</p> <p>1.A – Entro i 3 anni dall'entrata in vigore NLUR – Attivazione dell'Ufficio di piano unico d'Unione (art. 55 NLUR), per l'esercizio di tutte le funzioni di pianificazione urbanistica comprensiva di partecipazione alla pianificazione territoriale sovraordinata e avvio della predisposizione del PUG unico (art. 3 co. 1) per tutti i Comuni dell'Unione (art. 30 co. 3) con assunzione della proposta di piano (art. 3 co 1) entro i successivi 2 anni dall'entrata in vigore della NLUR.</p>	<p>PESO 30 (20 BASE + 10 per maggiore celerità e completezza)</p> <p>1.B – Entro 18 mesi dall'entrata in vigore NLUR - Attivazione dell'Ufficio di piano unico d'Unione (art. 55 NLUR), per l'esercizio di tutte le funzioni di pianificazione urbanistica comprensiva di partecipazione alla pianificazione territoriale sovraordinata e avvio della predisposizione del PUG unico per tutti i Comuni dell'Unione (art. 30 co. 3) e avvio della predisposizione del PUG unico per tutti i Comuni dell'Unione (art. 30 co. 3), con assunzione</p>	<p>Convenzione di conferimento</p> <p>Atto organizzativo per lo svolgimento delle attività e Nomina del RESPONSABILE unico dell'Ufficio per l'Unione (determina, atto di incarico del presidente, atto di delega dirigit. etc.)</p> <p>Costituzione UFFICIO DI PIANO</p> <p>Trasferimento/Comando del personale dei comuni all'Unione e approvazione modifiche organigramma e</p>

	Esercizio tramite l'ufficio di piano d'Unione delle altre funzioni di pianificazione territoriale di competenza comunale (es. PUT, PAE, Piano dell'arenile), con predisposizione di strumenti unici per tutta l'Unione.	della proposta di piano (art. 3 co 1) entro i successivi 18 mesi dall'entrata in vigore della NLUR. Entro 1 anno dall'approvazione del nuovo PUG gestione Accordi Pubblico Privati, Convenzioni strumenti attuativi / operativi relativi al piano approvato.	funzionigramma dell'Unione e dei Comuni Procedimenti gestiti – avviati con atto di Unione
2. SUE-SUAP E FUNZIONI COLLATERALI	PESO 10 2.A – Entro 1 anno dalla sottoscrizione della convenzione - Attivazione di strutture d'Unione per l'esercizio delle funzioni comunali: - SUE e SUAP (artt. 4 e 5 LR 15/2013, artt. 2 e 3 LR 4/2010 e DPR 160/2010); - funzioni istruttorie, autorizzatorie e di controllo relative al commercio, pubblici esercizi e altre attività economiche; - funzioni di tutela del paesaggio (autorizzazioni paesaggistiche e relativi controlli) con CQAP unica d'Unione (art. 70 co. 10 NLUR, art. 6 LR 15/2013).	PESO 15 (10 BASE + 5 per maggiore completezza) 2.B – Entro 2 anni dalla sottoscrizione della convenzione - alle attività 2.A l'ulteriore esercizio da parte dell'Unione delle funzioni in materia sismica esercitabili dai Comuni (autorizzazioni e controlli per la sicurezza sismica degli interventi edilizi, ex art. 3 LR 19/2008, DGR 1804/2008 e 120/2009)	Convenzione di conferimento Atto organizzativo per lo svolgimento delle attività e Nomina del RESPONSABILE unico dell'Ufficio per l'Unione (determina, atto di incarico del presidente, atto di delega dirig. etc.) Costituzione UFFICIO DI PIANO Trasferimento/Comando del personale dei comuni all'Unione e approvazione modifiche organigramma e funzionigramma dell'Unione e dei Comuni
3. ALTRE FUNZIONI DI GESTIONE DEL TERRITORIO (LAVORI PUBBLICI - ESPROPRI - VIABILITÀ - AMBIENTE - ENERGIA -RIFIUTI)	PESO 10 3.A Entro 2 anni dalla sottoscrizione della convenzione – Attivazione di strutture d'Unione, per l'esercizio da parte dell'Unione delle funzioni comunali relative a: - programmazione, progettazione, direzione lavori e controllo della realizzazione delle opere pubbliche comunali; - programmazione e gestione della manutenzione delle opere pubbliche, immobili e aree comunali, compresi la cura del verde pubblico e della segnaletica stradale, illuminazione pubblica e sgombero neve);	PESO 15 (10 BASE + 5 per maggiore celerità) 3.B – Entro 1 anno dalla convenzione – Attivazione di strutture d'Unione, per l'esercizio da parte dell'Unione delle funzioni comunali relative a: - programmazione, progettazione, direzione lavori e controllo della realizzazione delle opere pubbliche comunali; - programmazione e gestione della manutenzione delle opere pubbliche, immobili e aree comunali, compresi la cura del verde pubblico e della segnaletica stradale, illuminazione pubblica e sgombero neve);	Convenzione di conferimento Atto organizzativo per lo svolgimento delle attività e Nomina del RESPONSABILE unico dell'Ufficio per l'Unione (determina, atto di incarico del presidente, atto di delega dirig. etc.) Costituzione UFFICIO DI PIANO Trasferimento/Comando del personale dei comuni all'Unione e approvazione modifiche organigramma e funzionigramma dell'Unione e dei Comuni

<ul style="list-style-type: none"> - espropriazioni per pubblica utilità (artt. 3 e 6 LR 37/2002); - viabilità (ordinanze regolamentazione circolazione stradale, autorizzazioni CdS, concessioni di occupazione di suolo pubblico); - ambiente ed energia (autorizzazioni, pareri, controlli di competenza comunale in materia di ambiente ed energia; predisposizione di piani e programmi unici d'Unione, nelle stesse materie; - rifiuti (organizzazione e gestione dei servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero dei rifiuti urbani). 	<ul style="list-style-type: none"> - espropriazioni per pubblica utilità (artt. 3 e 6 LR 37/2002); - viabilità (ordinanze regolamentazione circolazione stradale, autorizzazioni CdS, concessioni di occupazione di suolo pubblico); - ambiente ed energia (autorizzazioni, pareri, controlli di competenza comunale in materia di ambiente ed energia; predisposizione di piani e programmi unici d'Unione, nelle stesse materie; - rifiuti (organizzazione e gestione dei servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero dei rifiuti urbani). 	<p>Procedimenti gestiti – avviati con atto di Unione</p>
--	--	---

4. PREMIALITÀ:

4.1) TRASFERIMENTO INTEGRATO DELLE 3 FUNZIONI - TABELLA A – almeno: 1.A (peso 20) + 1.B (peso 10) + 1.C (peso 10) = PESO 40

4.2) TRASFERIMENTO INTEGRATO DELLE 3 FUNZIONI - TABELLA A: 1.A + 2.A + 3.A (peso 40) accompagnato dalla costituzione e operatività di SIT (SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE) unico d'Unione, a supporto delle 3 funzioni – PESO 65 (40 + 25)

4.3) TRASFERIMENTO INTEGRATO DELLE 3 FUNZIONI - TABELLA B almeno: 1.B (peso 30) + 2.B (peso 15) + 3.B (peso 15) = PESO 60

4.4) TRASFERIMENTO INTEGRATO DELLE 3 FUNZIONI TABELLA B: 1.B + 2.B + 3.B (PESO 60) accompagnato dalla costituzione e operatività di un SIT (SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE) unico d'Unione, a supporto delle 3 funzioni – PESO 100 (60 + 40)

SERVIZI SOCIALI

Il quadro conoscitivo*

32

Unioni hanno delegato i servizi sociali all'Unione (2017)

21

L'ufficio di piano è incardinato in Unione (ANCI 2016)

→ In **23** Unioni è stato individuato un responsabile dell'Ufficio di Piano (ANCI 2016)

In **20** Unioni c'è SIA un Amministratore con delega al welfare CHE una conferenza di Assessori (Anci 2016)

28

Il servizio sociale territoriale (SST) è trasferito all'Unione (ANCI 2016)

→ In **24** Unioni Il responsabile dei Servizi sociali territoriali è incardinato in Unione (ANCI 2016)

Per problematiche qualitative fare riferimento anche a ["Il farsi Unione delle politiche di welfare"](#)

Le criticità

- Problemi di governance se non c'è coincidenza tra ambito, Unione e distretto o la funzione non è conferita da tutti i Comuni
 - Presenza del Comune capoluogo all'interno del distretto e fuori Unione
 - Presenza di più Unioni all'interno del distretto
 - Rapporti con ASP distrettuale per la gestione ed erogazione dei servizi
 - Ufficio di piano che afferisce all'Ente locale capofila destinatario delle risorse trova più facilmente la propria collocazione nell'Ente Unione quando c'è coincidenza tra Unione e distretto
 - Le funzioni del Comitato di distretto sono svolte dalla Giunta dell'Unione o dalle Giunte delle Unioni se coincidente/i con l'ambito distrettuale, integrata/e dai Sindaci dei Comuni non aderenti all'Unione/i)

⁴ 32 fa riferimento a N di Funzioni equivalenti. 2 Unioni che gestiscono i servizi sociali in sub-ambito sono state contate come 0,5).

Premessa

Funzioni/Attività comprese nelle Funzione Servizi Sociali

L'esercizio unificato della funzione relativa ai servizi sociali ricomprende tutti i compiti, gli interventi e le attività che la legislazione nazionale e regionale e la programmazione regionale e distrettuale assegnano a questo ambito funzionale dei Comuni. Nello schema di convenzione per le funzioni sociali redatto dal Gruppo tecnico regionale per l'Emilia-Romagna nel 2014/2015⁵ in supporto alla LR 21/2012, rientrano nell'ambito di applicazione della convenzione le seguenti funzioni:

1. programmazione, regolazione e committenza, ivi incluso l'accreditamento di strutture e servizi sociali e sociosanitari;
2. servizio sociale territoriale, comprendente sportelli sociali per informazione e consulenza al singolo e ai nuclei familiari. Il servizio sociale territoriale assicura, in particolare, le attività di servizio sociale relative a:
 - a. accesso alle prestazioni, sulla base dei criteri generali stabiliti dalla programmazione regionale e distrettuale e dalla regolazione distrettuale;
 - b. tutela della maternità e dei minori, anche mediante la collaborazione con l'autorità giudiziaria competente;
 - c. affidamento e adozione dei minori;
 - d. ricerca dell'abitazione e assegnazione di alloggi pubblici;
 - e. erogazione di prestazioni economiche;
3. erogazione delle prestazioni sociali previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale e distrettuale, nei limiti delle risorse stanziare. Devono essere garantiti: servizi di assistenza domiciliare; strutture residenziali e semiresidenziali; centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario, un servizio di pronto intervento sociale;
4. sviluppo di politiche comunitarie e familiari, incluse le attività del Centro per le famiglie e la mediazione familiare, e interventi per la promozione sociale, programmati in ambito distrettuale;
5. realizzazione di programmi di informazione e di prevenzione dei rischi sociali, programmati in ambito distrettuale;
6. autorizzazione e vigilanza su strutture e servizi sociali e sociosanitari;
7. progettazione e sperimentazione di nuovi servizi;
8. sviluppo e gestione del Sistema informativo sociale;
9. sviluppo di sistemi di gestione della qualità dell'organizzazione e delle prestazioni;
10. formazione, aggiornamento e addestramento del personale;
11. ricerca sociale e rendicontazione sociale;
12. interventi per favorire la realizzazione dell'integrazione sociosanitaria;
13. interventi integrati con i servizi educativi e con i servizi per l'impiego.

⁵ <http://autonomie.regione.emilia-romagna.it/unioni-di-comuni/approfondimenti/attuazione-del-riordino-territoriale/convenzioni/servizi-sociali-convenzione/view>

TABELLA DEI REQUISITI E DEI CRITERI: PROPOSTE PER IL PRT RELATIVI ALLA FUNZIONE WELFARE 2018-2020

TIPOLOGIA: START UP/NON COMPLETAMENTE CONSOLIDATA

Macro-transizioni	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
Macro-transizione CONFERIRE LA FUNZIONE DEI SERVIZI SOCIALI ALL'UNIONE /INTEGRALITA' DELLA FUNZIONE			
<ul style="list-style-type: none"> • Redigere uno studio di fattibilità per la gestione associata dei servizi sociali • Redigere un progetto organizzativo-finanziario • Redigere lo schema di convenzione • Informare i sindacati in merito al conferimento e all'organizzazione dei servizi sociali in unione • Approvare la convenzione e gli allegati in Consiglio dell'Unione 	La Giunta dell'Unione ha dato mandato di realizzare uno studio di fattibilità per i servizi sociali	Atto della Giunta	
	Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le Commissioni consiliari dell'Unione	Data della convocazione delle commissioni	
	Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le responsabili dei servizi sociali e con il Tavolo misto tecnico-politico	Data della convocazione	
	Lo studio di fattibilità è stato approvato dalla Giunta dell'Unione	Atto di approvazione	
	Lo studio di fattibilità è stato discusso con la Direzione dell'Azienda USL di riferimento	Data della discussione	
	È stato formato un gruppo di lavoro composto da professionalità interne che si occupa della stesura del progetto organizzativo	Atto/nomina individuazione del gruppo	
	Nel progetto organizzativo è stata espressa una tempistica per il conferimento della funzione dei servizi sociali	Evidenza nel progetto stesso	
	Nel progetto organizzativo è stato definito il budget	Evidenza nel progetto stesso	
	Nel progetto organizzativo è stato definito il fabbisogno del personale	Evidenza nel progetto stesso	
	La Giunta dell'Unione ha approvato il progetto organizzativo-finanziario	Atto di Giunta/verbale	
	I Consigli comunali hanno approvato lo schema di convenzione per il conferimento delle funzioni sociali all'Unione	Atto del consiglio	
	La delegazione trattante di parte pubblica ha dato informazione ai sindacati in merito al conferimento dei servizi sociali all'Unione	Data di convocazione dei sindacati	
	Il Consiglio dell'Unione ha approvato lo schema di convenzione per il conferimento all'Unione delle funzioni sociali	Atto dell'Unione	
Grado di integralità nel trasferimento della funzione: almeno 4 funzioni su 13, (si veda elenco funzioni in allegato), tra	Atto di trasferimento		

	cui il punto 2: Servizio Sociale Territoriale		
Macro-transizione			
DEFINIZIONE DELLA GOVERNANCE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Individuare la sindaca referente • Definire il ruolo degli assessori Comunali • Definire un tavolo tecnico composto dalle responsabili/referenti dei servizi conferiti • Definire i tavoli tecnici-politici di confronto, valutazione e decisione • Definire il rapporto con l'Azienda USL di riferimento • Definire il rapporto con l'Ufficio di Piano • Definire la composizione del Comitato di Direzione 	L'Unione ha formalizzato la delega per la materia del sociale a un Sindaco	Atto di delega	
	Assessori comunali e formalizzazione loro ruolo (conferenza/tavolo assessori per la materia del sociale)		
	Individuazione di un tavolo tecnico-politico di confronto, valutazione e decisione	Atto di individuazione del tavolo e nomina	
	Il responsabile dei servizi sociali e/o dell'Ufficio di Piano partecipa al Comitato di Distretto	Si No	
	Definizione del rapporto con l'Ufficio di Piano, in particolare quando l'unione non coincide con il distretto sanitario	Atto del Comitato di Distretto	
Macro-transizione			
PREDISPORRE IL BUDEGT DELLA SPESA SOCIALE			
<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare per ogni Comune la spesa/entrata sociale • Definire la modalità di compartecipazione alla spesa da parte dei Comuni 	Predisposizione del budget della spesa sociale	Bilancio e la PEG dell'Unione	
	È stata predisposta una rilevazione puntuale della spesa sociale per singolo Comune	Si No	
	Definizione delle modalità di compartecipazione alla spesa da parte dei Comuni	Presenza dei criteri di compartecipazione nell'atto di trasferimento	
Macro-transizione			
TRASFERIMENTO DEL PERSONALE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Svolgere un'analisi della dotazione organica inerente la funzione sociale nei comuni e un'analisi di fabbisogno di dotazione organica attesa in unione 	Lo studio di fattibilità – o altro documento ove non redatto – contiene la sezione dedicata all'analisi della dotazione organica assegnata alla funzione sociale nei Comuni	Sì No	
	Lo studio di fattibilità – o altro documento ove non redatto – contiene la sezione dedicata all'analisi del	Sì No	

<ul style="list-style-type: none"> • Redigere e approvare il piano di trasferimento del personale • Informare le organizzazioni sindacali 	fabbisogno del personale per la funzione del sociale in Unione		
	È stata fatta un'analisi delle posizioni organizzative comunali versus posizioni organizzative in Unione	Sì No	
	È stato redatto il piano di trasferimento del personale	Sì No	
	È stato svolto un incontro congiunto con i segretari comunali per concordare il piano di trasferimento del personale	Sì No	
	Il personale e le responsabili comunali sono stati coinvolti nel progetto di trasferimento	Sì No	
	Il revisore dei conti ha espresso parere favorevole alla rideterminazione della dotazione organica	Sì No	
	La Giunta dell'Unione ha approvato il piano di trasferimento del personale	Atto di approvazione dei Consigli comunali e Giunta Unione	
	Informazione alle organizzazioni sindacali e predisposizione degli adempimenti necessari per il trasferimento	Data di informativa	

TIPOLOGIA: IN CONSOLIDAMENTO

Macro-transizione CONFERIRE LA FUNZIONE DEI SERVIZI SOCIALI ALL'UNIONE /INTEGRALITÀ DELLA FUNZIONE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Ritirare deleghe dalle Aziende USL • Redigere i regolamenti di accesso e di funzionamento dei servizi sociali 	Ritiro delle deleghe dalle Aziende USL (per i Comuni che hanno in delega all'Azienda USL parte dei servizi sociali)	Atto di ritiro delle deleghe	
	Redigere i regolamenti di accesso e di funzionamento dei servizi sociali	Atto di approvazione dei regolamenti unici	
	Grado di integralità nel trasferimento della funzione: almeno 8 funzioni su 13 (si veda elenco funzioni in allegato) tra cui il punto 2: Servizio Sociale Territoriale	Atto di trasferimento	
Macro-transizione DEFINIZIONE DELLA GOVERNANCE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli

	Il Comitato di Direzione dei dirigenti dell'Unione viene convocato regolarmente	Convocazioni almeno mensili	
Macro-transizione PREDISPORRE IL BUDGET DELLA SPESA SOCIALE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre il budget di spesa/entrata (preventivo) relativo alla funzione sociale conferita • Definire entità e modalità di compartecipazione alla spesa da parte degli utenti e l'eventuale percorso di omogeneizzazione delle rette/tariffe a carico degli utenti 	Predisposizione del budget di spesa/entrata (preventivo) relativo alla funzione sociale conferita	Presenza nel PEG Unione	
	Il bilancio è stato concordato e condiviso con il Direttore di Distretto	Atto del comitato di distretto	
	La modalità di compartecipazione è per più del 50% per spesa capitaria/numero di abitanti/criterio solidaristico	Sì No	
	È stata fatta una valutazione/confronto tra le rette e le tariffe applicate dai singoli Comuni	Atto di individuazione delle tariffe	
	Qualora le rette/tariffe siano difformi, è stato previsto un percorso di progressiva omogeneizzazione	Sì No	
Macro-transizione TRASFERIMENTO DEL PERSONALE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Trasferire il personale in unione 	Il personale comunale che si occupa(va) di <i>welfare</i> è stato trasferito all'Unione?	Atto di trasferimento	
Macro-transizione FARE IL LAVORO DI MANUTENZIONE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
	Sono stati identificati dei tempi e degli spazi organizzativi dedicati a "curare" il processo del Farsi Unione	Presenza di un progetto	

Macro-transizione CONFERIRE LA FUNZIONE DEI SERVIZI SOCIALI ALL'UNIONE /INTEGRALITA' DELLA FUNZIONE			
	Grado di integralità nel trasferimento della funzione: almeno 13 funzioni su 13 (si veda elenco funzioni in allegato)	Atto di trasferimento	
Macro-transizione DEFINIZIONE DELLA GOVERNANCE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
	Il territorio dell'Unione coincide con il distretto	Sì No	
	L'Ufficio di Piano è collocato organizzativamente all'interno dell'Unione	Sì No	
Macro-transizione PREDISPORRE IL BUDEGT DELLA SPESA SOCIALE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
	La modalità di compartecipazione è per più del 75% per spesa capitaria/numero di abilitanti/criterio solidaristico	Sì No	
	Tutte le rette/tariffe sono state omogeneizzate	Sì No	
Macro-transizione TRASFERIMENTO DEL PERSONALE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
	Il personale AUSL delle funzioni in ex delega è stato assegnato all'Unione	Atto di assegnazione funzionale/comando/trasferimento	
	È stata fatta un'analisi della possibilità di istituire la dirigenza in Unione	Documento di analisi	
Macro-transizione GESTIRE LA COMUNICAZIONE			
	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
• Gestire la comunicazione tra Unione e Comuni attivando e gestendo canali comunicativi	È stato individuato in Giunta dell'Unione un Sindaco con delega alla comunicazione	Sì No	
	È stato individuato all'interno dei servizi sociali	Sì No	

<p>costanti che permettano la condivisione e il passaggio di informazioni tra gli amministratori e i tecnici dell'unione e gli amministratori e i tecnici dei singoli comuni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire la comunicazione internamente all'unione attivando e gestendo canali comunicativi costanti che permettano la condivisione e il passaggio di informazioni tra tutte le figure e tutti gli enti presenti in unione • Gestire la comunicazione esternamente all'unione attivando e gestendo canali comunicativi costanti rivolti alla cittadinanza 	un referente per la comunicazione		
	Gestione della comunicazione tra Unione e Comuni attivando e gestendo canali comunicativi costanti che permettano la condivisione e il passaggio di informazioni tra gli amministratori e i tecnici dell'Unione e gli amministratori e i tecnici dei singoli Comuni	Verbali/schede	
	Le informazioni di competenza sociale (normative di settore, normative nazionali e regionali, progetti, finanziamenti, corsi, ecc.) vengono tempestivamente inoltrate ai referenti?	Sì No	
	Nel sito internet vi è una sezione dedicata al <i>welfare</i>	Sì No	
	Modulistica, bandi, comunicazioni ai cittadini/utenti di carattere sociale sono stati uniformati per tutta l'Unione?	Sì No	
	Il settore <i>welfare</i> dell'Unione pubblica con regolarità comunicati stampa sui servizi/attività/programmi?	Sì No	

**Macro-transizione
FARE LAVORO DI MANUTENZIONE**

	Requisiti	Criteri di valutazione	Collegamento altri tavoli
<ul style="list-style-type: none"> • Identificare tempi organizzativi dedicati per la "cura" dell'Unione • Coltivare e rimotivare continuamente i gruppi 	Sono stati identificati dei tempi e degli spazi organizzativi dedicati a "curare" il processo del "farsi Unione"	tavoli e verbali figure di coordinamento; nomina dei coordinatori, dei tavoli e ordine del giorno	
	È prevista una valutazione in itinere del processo del "farsi Unione"	Applicazione del controllo di gestione	
	Coltivare e rimotivare continuamente i gruppi	Sono previste attività di stimolo per i gruppi di lavoro	

ALTRE FORME DI SOSTEGNO oltre al finanziamento	
OBIETTIVI	SERVIZI OFFERTI
<ul style="list-style-type: none"> • Superare gli "inciampi" dello stare in Unione • Gestire la "stanchezza" dell'essere arrivati 	Scambi di buone pratiche sull'innovazione e la capacità di rinnovarsi

INNOVAZIONI

Si richiede alle Unioni di presentare una scheda progetto che specifichi l'area in cui si colloca l'innovazione, una descrizione dell'innovazione e degli obiettivi raggiunti attraverso il processo innovativo.

Si prevedono forme di sostegno quali formazione, scambi di buone pratiche, ecc.

		Quale innovazione	Obiettivi raggiunti con l'innovazione
1. Innovazione istituzionale		Es. tavolo coordinamento degli Assessori Comunali individuando funzioni o attività non previste dalle attuali normative	
2. Organizzazione - gestionale		Es. innovazioni rispetto alla gestione del personale tra livello territoriale e Unione Es. integrazione/sinergia con politiche correlate al sociale (es. casa, sfratti...) Es. sinergia e contaminazione tra sociale ed educativo Es. progettualità/sperimentazioni innovative nell'ambito della fragilità	
3. Programmazione - partecipazione		Es. innovazioni rispetto ai processi di programmazione e di programmazione partecipata	

Criteri di Valutazione

Come valutare il grado di maturità delle Unioni

1. Compilare le check list
 2. Per ogni item:
- identificare gli imprescindibili:

0: non imprescindibile

1: imprescindibile per la start up

2: imprescindibile per le consolidate

Valutazione

IMPREScindIBILI PER TIPOLOGIA DI UNIONE DEI COMUNI

	Macro 1	Macro 2	Macro 3	Macro 4	Macro 5	Macro 6	Macro 7	Altro
1. Unione "START UP"/ACERBA								
2. Unione "IN CONSOLIDAMENTO"/ IN SVILUPPO								
3. Unione Matura/ CONSOLIDATA"								
ELEMENTI INNOVATIVI								

LEGENDA PER QUESTIONARIO:

0 non imprescindibile

1 imprescindibile per le Unioni dei Comuni "START UP"/ACERBE

2 imprescindibile per le Unioni dei Comuni "IN CONSOLIDAMENTO/IN SVILUPPO"

3 imprescindibile per le Unioni dei Comuni "MATURE/CONSOLIDATE"

4 elemento innovativo

MACROTRANSIZIONE 1. CONFERIRE LA FUNZIONE DEI SERVIZI SOCIALI ALL'UNIONE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. REDIGERE UN DOCUMENTO DI INDIRIZZO da parte delle Giunte comunali dei Comuni aderenti all'Unione, in cui venga espressa formale volontà di conferire la funzione dei servizi sociali all'Unione	0					
Le Giunte comunali dei Comuni aderenti all'Unione hanno espresso formale volontà di conferire all'Unione la funzione dei servizi sociali attraverso un documento di indirizzo?	0					
B. RITIRARE DELEGHE DALLE AZIENDE USL (per i Comuni che hanno in delega all'Azienda USL parte dei servizi sociali)			2			
Nel caso di precedente delega all'Azienda USL di parte dei servizi sociali, le deleghe sono state ritirate?						
C. REDIGERE UNO STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA GESTIONE ASSOCIATA DEI SERVIZI SOCIALI		1				→ importante specificare come trasferire il personale nello studio di fattibilità
La Giunta dell'Unione ha dato mandato di realizzare uno studio di fattibilità per i servizi sociali?		1				
Lo studio di fattibilità contiene i punti obbligatori previsti dalla DGR sugli studi di fattibilità e contenuti minimi del 2003?	0					→ segnalare bisogno nuova delibera aggiornata
Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le Commissioni consiliari dell'Unione?		1				
Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le responsabili dei servizi sociali e con il Tavolo misto tecnico-politico?		1				
Lo studio di fattibilità è stato approvato dalla Giunta dell'Unione?		1				
Lo studio di fattibilità è stato discusso con la Direttrice dell'Azienda USL di riferimento?		1				
D. REDIGERE UN PROGETTO ORGANIZZATIVO-FINANZIARIO		1				
È stato formato un gruppo di lavoro composto da professionalità interne che si occupa della stesura del progetto organizzativo?		1				
Nel progetto organizzativo è stata espressa una tempistica per il conferimento della funzione dei servizi sociali?		1				
Nel progetto organizzativo è stato definito il budget?		1				
Nel progetto organizzativo è stato definito il fabbisogno del personale?	0					
La Giunta dell'Unione ha approvato il progetto organizzativo-finanziario?		1				Item aggiunto

E. REDIGERE I REGOLAMENTI DI ACCESSO E DI FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI SOCIALI		2	3		Capire quanti regolamenti. Se redatti tutti diventa eccellenza (3)
Sono stati predisposti i regolamenti di accesso e di funzionamento dei servizi sociali?	0				
F. REDIGERE LO SCHEMA DI CONVENZIONE		1			
I segretari comunali sono stati coinvolti nella stesura degli atti?	0				
I responsabili finanziari dei Comuni e dell'Unione sono stati coinvolti nella stesura degli atti?	0				
Il progetto organizzativo-finanziario e i regolamenti sono stati allegati allo schema di convenzione come parte integrante e sostanziale della delibera?	0				
I Consigli comunali hanno approvato lo schema di convenzione per il conferimento delle funzioni sociali all'Unione?		1			
G. INFORMARE I SINDACATI in merito al conferimento e all'organizzazione dei servizi sociali in Unione		1			
La delegazione trattante di parte pubblica ha dato informazione ai sindacati in merito al conferimento dei servizi sociali all'Unione?		1			
H. APPROVARE LA CONVENZIONE E GLI ALLEGATI in Consiglio dell'Unione		1			
Il Consiglio dell'Unione ha approvato lo schema di convenzione per il conferimento all'Unione delle funzioni sociali?		1			
ALTRO					

MACROTRANSIZIONE 2. DEFINIRE LA GOVERNANCE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. INDIVIDUARE LA SINDACA REFERENTE PER LA MATERIA DEL SOCIALE		1				
L'Unione ha formalizzato la delega per la materia del sociale a un Sindaco?		1				
La Sindaca con delega alla materia del sociale relaziona in Giunta dell'Unione con cadenza periodica?	0					
B. DEFINIRE IL RUOLO DEGLI ASSESSORI COMUNALI attraverso l'istituzione di una Conferenza/Tavolo Assessori per la materia del sociale		1				
Lo Statuto dell'Unione prevede la possibilità di istituire Conferenze degli Assessori comunali per materia?	0					
È stata istituita una Conferenza/Tavolo degli Assessori comunali per la materia del sociale?	0					
È stata formalmente individuata tra gli Assessori comunali una coordinatrice che si relazioni con la Sindaca delegata e con gli staff tecnici?	0					
C. DEFINIRE UN TAVOLO TECNICO composto dalle responsabili/referenti dei servizi conferiti		1				
È stato formalizzato uno staff tecnico composto dalle responsabili comunali su temi unionali?	0					
Qualora non tutte le funzioni del sociale siano confluite in Unione, è stato formalizzato uno staff tecnico composto dai responsabili comunali e dell'Unione?	0					
È stato formalizzato chi coordina e convoca lo staff tecnico?	0					
D. DEFINIRE I TAVOLI TECNICO-POLITICI di confronto, valutazione e decisione		1				
Dare evidenza della presenza dei tavoli tecnico-politici		1				Ragionare su tipologia di evidenza
Sono previsti momenti congiunti politico-tecnici in un Tavolo misto?	0					
Viene redatto un programma di lavoro del Tavolo politico-tecnico a inizio anno?	0					
Viene redatto un verbale degli incontri del Tavolo politico-tecnico?	0					
Esiste una procedura formalizzata di trasmissione del parere della Conferenza degli Assessori comunali?	0					

Nella stesura della programmazione sociale (Piani di Zona) sono coinvolte le Assessorate comunali?	0				
Sono individuate specifiche competenze tra gli Assessori comunali nell'ambito delle diverse problematiche affrontate?	0				
E. DEFINIRE IL RAPPORTO CON L'AZIENDA USL DI RIFERIMENTO attraverso la definizione della composizione e dell'organizzazione del Comitato di Distretto e del ruolo della Direttrice di Distretto nella <i>governance</i> dell'Unione		1			
Il territorio dell'Unione coincide con il Distretto sanitario?			3		
Gli Assessori comunali partecipano al Comitato di Distretto?	0				
Il responsabile dei servizi sociali e/o dell'Ufficio di Piano partecipa al Comitato di Distretto?		1			
Il verbale del Comitato di Distretto, oltre che agli organismi previsti dal regolamento, viene inviato agli Assessori comunali?	0				
Il verbale del Comitato di Distretto viene inviato all'Ufficio di Piano?	0				
Il verbale del Comitato di Distretto viene inviato al responsabile dei servizi sociali dell'Unione?	0				
La Direttrice di Distretto è componente fissa del Tavolo tecnico?	0				
Ove l'Unione non coincida con il Distretto, il Direttore di Distretto viene coinvolto nel processo decisionale?	0				
F. DEFINIRE IL RAPPORTO CON L'UFFICIO DI PIANO, in particolare quando l'Unione non coincide con il Distretto sanitario		1			
L'Ufficio di Piano è collocato organizzativamente all'interno dell'Unione?			3		
Qualora l'Unione non coincida con il Distretto, sono previsti incontri periodici fissi con l'Ufficio di Piano?	0				
Qualora l'Unione non coincida con il Distretto, la responsabile dell'Ufficio di Piano partecipa al Tavolo/staff tecnico?	0				
Il Comitato di Direzione viene convocato regolarmente?			2		
Il responsabile dei servizi sociali fa parte del Comitato di Direzione?					
ALTRO					

MACROTRANSIZIONE 3. PREDISPORRE IL BUDGET DELLA SPESA SOCIALE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. RILEVARE PER OGNI COMUNE LA SPESA/ENTRATA SOCIALE		1				
È stata predisposta una rilevazione puntuale della spesa sociale per singolo Comune?	0					
È stata predisposta una rilevazione puntuale dell'entrata sociale (compresa la compartecipazione degli utenti) per singolo Comune?	0					
B. PREDISPORRE IL BUDGET DI SPESA/ENTRATA (PREVENTIVO) relativo alla funzione sociale conferita			2			
È stato predisposto il budget di spesa/entrata (preventivo) relativo alla funzione sociale conferita?			2			
Il bilancio è stato concordato e condiviso con il Direttore di Distretto?			2			?
Il bilancio è stato presentato al Tavolo misto Assessori/tecnici?	0					
C. DEFINIRE LA MODALITÀ DI COMPARTECIPAZIONE ALLA SPESA DA PARTE DEI COMUNI		1				
Sono state predisposte simulazioni di bilancio per accompagnare la decisione sulle modalità di compartecipazione alla spesa da parte dei Comuni?						?
La modalità di compartecipazione è per più del 50% per spesa capitaria/numero di abitanti/criterio solidaristico?			2			
La modalità di compartecipazione è per più del 75% per spesa capitaria/numero di abitanti/criterio solidaristico?				3		
È stata impostata una modalità di rendicontazione extracontabile della spesa e delle prestazioni erogate per singoli territori?	0					
D. DEFINIRE ENTITÀ E MODALITÀ DI COMPARTECIPAZIONE ALLA SPESA DA PARTE DEGLI UTENTI e l'eventuale percorso di omogeneizzazione delle rette/tariffe a carico degli utenti			2			
È stata fatta una valutazione/confronto tra le rette e le tariffe applicate dai singoli Comuni?			2			
Qualora le rette/tariffe siano difformi, è stato previsto un percorso di progressiva omogeneizzazione?			2			
Tutte le rette/tariffe sono state omogeneizzate?				3		
E. ALLINEARE I DOCUMENTI UNICI DI PROGRAMMAZIONE (DUP) DEI COMUNI E DELL'UNIONE per le materie conferite	0					
Per le materie conferite all'Unione, i DUP dei Comuni sono stati allineati a quello dell'Unione?	0					
ALTRO						

MACROTRANSIZIONE 4. TRASFERIRE IL PERSONALE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. SVOLGERE UN'ANALISI DELLA DOTAZIONE ORGANICA inerente la funzione sociale nei Comuni e un'analisi di fabbisogno di dotazione organica attesa in Unione		1				
Lo studio di fattibilità – o altro documento ove non redatto – contiene la sezione dedicata all'analisi della dotazione organica assegnata alla funzione sociale nei Comuni?		1				
È stata fatta un'analisi della presenza di dirigenti nei Comuni per le funzioni sociali comunali gestite direttamente?	0					
Lo studio di fattibilità – o altro documento ove non redatto – contiene la sezione dedicata all'analisi del fabbisogno del personale per la funzione del sociale in Unione?		1				
È stata fatta un'analisi delle posizioni organizzative comunali <i>versus</i> posizioni organizzative in Unione?		1				
È stata fatta un'analisi della possibilità di istituire la dirigenza in Unione?					4	
B. REDIGERE E APPROVARE IL PIANO DEL FABBISOGNO TRIENNALE inerente la funzione sociale		1				
È stato redatto il piano del fabbisogno triennale inerente la funzione sociale?		1				
La Giunta dell'Unione ha approvato il piano del fabbisogno triennale inerente la funzione sociale?						
La revisora del conto ha espresso parere favorevole al piano del fabbisogno triennale?		1				
C. REDIGERE E APPROVARE IL PIANO DI TRASFERIMENTO		1				
È stato redatto il piano di trasferimento del personale?		1				
È stato svolto un incontro congiunto con i segretari comunali per concordare il piano di trasferimento del personale?		1				
Il personale e le responsabili comunali sono stati coinvolti nel progetto di trasferimento?		1				
Il revisore del conto ha espresso parere favorevole alla rideterminazione della dotazione organica?		1				
La Giunta dell'Unione ha approvato il piano di trasferimento del personale?		1				
In caso di trasferimento, è stata redatta una delibera di Giunta comunale facsimile per la rideterminazione delle dotazioni organiche						

comunali in diminuzione da trasmettere ai Comuni per l'approvazione? NO					
In caso di trasferimento, è stata predisposta la delibera di Giunta dell'Unione per la rideterminazione della dotazione organica in aumento per l'approvazione? NO					
Sono stati condivisi con i segretari e le responsabili finanziarie i criteri di riparto della spesa del personale in Unione? NO					
D. INFORMARE LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI e predisporre gli adempimenti necessari per il trasferimento	1				
Sono stati coinvolti i sindacati nel processo di trasferimento del personale?	1				
È stata trasmessa l'informativa obbligatoria ai sindacati per il trasferimento ai sensi dell'art. 2112 cc?	1				
E. TRASFERIRE IL PERSONALE IN UNIONE	1				
Il personale comunale che si occupa(va) di welfare è stato trasferito all'Unione?		2			
Il personale AUSL delle funzioni in ex delega è stato trasferito all'Unione? Formalizzato con comando NO			3		
Ove è possibile istituire la dirigenza, la Giunta dell'Unione ha dato mandato di individuare un dirigente per il SST? NO					
Il responsabile del servizio sociale in Unione è stato selezionato tra i dipendenti dei Comuni/Unione? NO					
La responsabile del servizio sociale in Unione è stata selezionata all'esterno con procedura di mobilità o incarico fiduciario (ex art. 110 TUEL)? NO					
La responsabile dell'Ufficio di Piano e del SST coincidono?					VERIFICA LINEE GUIDA
Sono stati individuati dei Coordinatori di area?					NON NECESSARIAMENTE PERTINENTE IN QUANTO SI VA VERSO ORGANIZZAZIONI NON PIU' ARTICOLATE PER AREE OMOGENEE
In caso di trasferimento del personale in Unione, è stata individuata la sede principale di lavoro? NO					
In caso di trasferimento del personale in Unione, sono stati concordati i rimborsi spese chilometriche? NO					

In caso di trasferimento del personale in Unione, sono stati concordati i buoni pasto? NO						
ALTRO						

MACROTRANSIZIONE 5. GESTIRE LA COMUNICAZIONE

	0	1	2	3	4	NOTE
È stato individuato in Giunta dell'Unione un Sindaco con delega alla comunicazione?				3		
È stato creato un Ufficio di comunicazione dell'Unione?						Affari generali
È stato individuato all'interno dei servizi sociali un referente per la comunicazione?					4	
A. GESTIRE LA COMUNICAZIONE TRA UNIONE E COMUNI attivando e gestendo canali comunicativi costanti che permettano la condivisione e il passaggio di informazioni tra gli amministratori e i tecnici dell'Unione e gli amministratori e i tecnici dei singoli Comuni					4	
È stato individuato un responsabile della comunicazione tra Unione e Comuni (tra amministratori, tra uffici tecnici e tra tecnici e amministratori)?						Affari generali
Le funzioni di comunicazione tra Unione e Comuni sono in alternativa affidate al direttore/segretario dell'Unione?						Affari generali
Viene utilizzato intranet per la comunicazione tra Unione e Comuni?						Affari generali
È stata costruita una mailing list interna Unione-Comuni per le tematiche del <i>welfare</i>?						Affari generali
Sono previsti strumenti di comunicazione per far circolare le informazioni interne tra Unione e Comuni?						Affari generali
B. GESTIRE LA COMUNICAZIONE INTERNAMENTE ALL'UNIONE						Affari generali
È stato individuato un referente per la comunicazione interna all'Unione?						Affari generali
Viene utilizzato intranet come strumento di comunicazione interna?						Affari generali
È stata costruita una mailing list interna all'Unione per le tematiche del <i>welfare</i>?						Affari generali
Sono previsti strumenti di comunicazione per far circolare le informazioni all'interno dell'Unione?						Affari generali
Le informazioni di competenza sociale (normative di settore, normative nazionali e regionali, progetti, finanziamenti, corsi, ecc.) vengono tempestivamente inoltrate ai referenti?					4	
C. GESTIRE LA COMUNICAZIONE ESTERNAMENTE ALL'UNIONE						

È stato individuato un addetto stampa dell'Unione?						Affari generali
È stato creato un sito internet dell'Unione?						Affari generali
Nel sito internet vi è una sezione dedicata al welfare?					4	
È stato individuato un referente dell'Unione che curi l'aggiornamento della sezione del sito dedicata al welfare?						
Modulistica, bandi, comunicazioni ai cittadini/utenti di carattere sociale sono stati uniformati per tutta l'Unione?					4	
Il settore welfare dell'Unione pubblica con regolarità comunicati stampa sui servizi/attività/programmi?					4	
Esiste un "giornalino" dell'Unione (<i>house organ</i>) in cui comunicare periodicamente attività-servizi-programmi del sociale?						Affari generali
ALTRO						

MACROTRANSIZIONE 6. COSTRUIRE L'IDENTITÀ UNIONALE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. COSTRUIRE L'IDENTITÀ FORMALE/SIMBOLICA DELL'UNIONE						
Esiste un logo dell'Unione riconosciuto da tutti?						Affari generali
Esiste un gonfalone dell'Unione?						Affari generali
È stato scelto un <i>naming</i> dell'Unione con obiettivo di attrattività territoriale, turistica e di comunicazione esterna?						Affari generali
Nello Statuto, oltre le finalità, sono previsti obiettivi programmatici/identitari dell'Unione?						Affari generali
B. COSTRUIRE L'IDENTITÀ IN TERMINI SPAZIALI E DI LUOGHI						
È stata individuata la sede del servizio associato?						Vedere linee guida Servizio sociale territoriale

Sono state individuate le sedi decentrate del servizio associato per avere punti diffusi di erogazione nei vari Comuni?						
Sono stati individuati gli orari di apertura degli sportelli?						Vedere linee guida servizi sociale territoriale
Si sono previsti momenti itineranti nei vari municipi per i Consigli, le Giunte, i Tavoli tecnici dell'Unione?						
C. COSTRUIRE IL SENSO DI APPARTENENZA						
È stata organizzata una formazione interna congiunta tra professionisti dei Comuni e dell'Unione su cos'è l'Unione?						Affari generali
Sono stati organizzati incontri informativi con la cittadinanza sul tema dell'Unione?						Affari generali
È stato redatto un calendario unico di eventi a livello di Unione? NO						
È stato previsto di organizzare stand dell'Unione accanto a quelli dei Comuni in situazioni particolari?						Affari generali
ALTRO						

MACROTRANSIZIONE 7. FARE LAVORO DI MANUTENZIONE

	0	1	2	3	4	NOTE
A. IDENTIFICARE TEMPI ORGANIZZATIVI DEDICATI PER LA "CURA" DEL SERVIZIO SOCIALE DELL'UNIONE			2			
Sono stati identificati dei tempi e degli spazi organizzativi dedicati a "curare" il processo del "farsi Unione"?			2	3		tavoli e verbali figure di coordinamento; nomina dei coordinatori, dei tavoli e ordine del giorno
È stato identificato un responsabile/coordinatore di questi tempi e spazi organizzativi?						
Sono stati previsti percorsi partecipativi nel lungo periodo?						
È prevista una valutazione in itinere del processo del "farsi Unione"? controllo di gestione raccolta dati				3	4	aumentata l'utenza come indicatore
B. COLTIVARE E RIMOTIVARE CONTINUAMENTE I GRUPPI					4	

Sono stati identificati dei gruppi di lavoro il più possibile "verticali" e a "porte girevoli"?						
Sono previste attività di stimolo per i gruppi di lavoro?						
È stato identificato un responsabile/coordinatore responsabile di questo processo di motivazione e stimolo dei gruppi?						
È prevista una formazione utile ai gruppi di lavoro?						
C. IDENTIFICARE DEI "CUSTODI" DELL'UNIONE						
Sono state identificate delle persone che possono svolgere il ruolo di "custode" dell'Unione?						Come evidenziarlo?
ALTRO						

ISTRUZIONE

Il quadro conoscitivo

7

Unioni hanno delegato
l'istruzione pubblica
all'Unione
(2017)

5 Unioni gestiscono un servizio Istruzione «completo»:
Hanno adottato più regolamenti unificati,
Esiste un unico ufficio per le attività amministrative
C'è un unico regolamento di accesso, valido per tutti i servizi scolastici
C'è un unico tariffario per gli utenti dei servizi scolastici (ANCI2016)

Le criticità

- Funzione associata in **poche Unioni**
- **Manca spesso il requisito dell'integralità soggettiva** (non tutti i Comuni aderenti all'Unione conferiscono l'istruzione)
- **Pochi regolamenti unificati, tariffari unici, uffici unici.**
- La funzione «istruzione pubblica» **comprende molte attività diverse tra loro come**, la refezione e il trasporto.

ISTRUZIONE

Revisione del Programma di riordino Territoriale INDICATORI DI PREMIALITA' AI FINI DELL'INCENTIVAZIONE DELLE GESTIONI ASSOCIATE – UNIONI DI COMUNI					
FUNZIONE PUBBLICA ISTRUZIONE		FASI DI SVILUPPO GESTIONI ASSOCIATE			
		A) AVVIO	B) CONSOLIDAMENTO	C) INNOVAZIONE	
AMBITO	AZIONE	INDICATORI DI PREMIALITA'	INDICATORI DI PREMIALITA'	INDICATORI DI PREMIALITA'	INDICATORI DI EFFETTIVITA'
Conferimento funzioni	1) Conferimento da parte di tutti i Comuni (integralità soggettiva) aderenti all'Unione delle seguenti attività inerenti la funzione pubblica istruzione: 1. Nidi d'infanzia e servizi integrativi; 2. Scuole dell'infanzia; 3. Refezione scolastica; 4. Trasporto scolastico; 5. Coordinamento politiche in materia educativa e scolastica (gestione dell'accesso ai servizi scolastici; elaborazione di rette e tariffe e relativa fatturazione attiva; controllo sulla veridicità delle autodichiarazioni ed autocertificazioni; gestione dei procedimenti di autorizzazione e concessione, e dei benefici in carico al Settore; gestione degli appalti e delle esternalizzazioni per i servizi educativi, controllo dell'esecuzione dei contratti; etc.); 6. Coordinamento pedagogico, formazione ed aggiornamento del personale educativo;	Presenza di almeno 4 attività nell'ambito della funzione conferita	Presenza di tutte le attività nell'ambito della funzione conferita (integralità oggettiva)	Presenza di almeno 5 delle seguenti ulteriori attività: 1. <i>Programmazione della rete ed edilizia scolastica;</i> 2. <i>Diritto allo studio;</i> 3. <i>Servizi aggiuntivi quali pre e post scuola;</i> 4. <i>Centri estivi;</i> 5. <i>Vigilanza assolvimento obbligo scolastico per la popolazione dell'Unione;</i> 6. <i>Educazione degli adulti;</i> 7. <i>Promozione della partecipazione delle famiglie all'attività dei servizi;</i> 8. <i>Altri servizi ausiliari all'istruzione;</i>	(Per le fasi A e B) Approvazione della convenzione da parte degli organi competenti dei Comuni. Per C, relativo atto amministrativo adottato

Organizzazione/gestione	2) Facilitazione di accesso ai servizi da parte dell'utenza	Costituzione/mantenimento di sportelli di front/office all'interno di ogni singolo Comune con funzioni di accesso all'utenza e raccordo con il Comune e il territorio	Istituzione di una piattaforma informatica per la presentazione ON-LINE delle domande di accesso ai servizi	9. Indagini scientifiche periodiche di customer satisfaction relative all'accesso ai servizi educativi e scolastici	(Per fase A) Approvazione modifiche organigramma e funzionigramma dell'Unione (Per la fase B) Presenza sul portale dell'Unione dei servizi on-line in materia (Per la fase C) Indagini periodiche (almeno ogni tre anni a rotazione) sui principali servizi (almeno 3, vedi azione 1) a domanda individuale ed accesso regolato
Organizzazione/gestione	3) Definizione di Regolamenti unici per l'accesso e per l'erogazione dei servizi	Approvazione di Regolamenti unici per l'accesso e per l'erogazione dei servizi per almeno 3 attività (vedi azione 1) nell'ambito della funzione conferita	Approvazione di Regolamenti unici per l'accesso e per l'erogazione dei servizi per tutte le attività (vedi azione 1) nell'ambito della funzione conferita	Approvazione di Regolamenti unici per l'accesso e per l'erogazione dei servizi per le ulteriori attività (vedi azione 1) nell'ambito della funzione conferita	(Per tutte e 3 le fasi) Approvazione dei Regolamenti da parte dell'organo competente dell'Unione
Organizzazione/gestione	4) Introduzione di sistemi tariffari unici dei servizi educativi e scolastici e dei relativi criteri applicativi		Omogeneizzazione delle tariffe dei servizi educativi e scolastici e dei relativi criteri applicativi in almeno 2 attività	Omogeneizzazione delle tariffe dei servizi educativi e scolastici (per le prime 4 attività) e dei relativi criteri applicativi per tutte le attività conferite	(Per tutte e 3 le fasi) Approvazione Regolamenti e delibere da parte dell'organo competente dell'Unione
Organizzazione/gestione	5) Istituzione di struttura organizzativa dell'Unione per la gestione delle attività relative alla funzione conferita	Nomina di responsabile unico e definizione della struttura organizzativa in Unione	Definizione delle Posizioni Organizzative e dei ruoli apicali del Settore Istruzione in Unione	Raccordo funzionale con il Settore Servizi Sociali	(Per tutte e 3 le fasi) Approvazione modifiche organigramma e funzionigramma dell'Unione e dei Comuni

TUTTE LE FUNZIONI		FASI DI SVILUPPO GESTIONI ASSOCIATE			
AMBITO	AZIONE	A) AVVIO	B) CONSOLIDAMENTO	C) INNOVAZIONE	INDICATORI DI EFFETTIVITA'
		INDICATORI DI PREMIALITA'	INDICATORI DI PREMIALITA'	INDICATORI DI PREMIALITA'	
Personale	1) Modalità di gestione del personale	Conferimento totale del personale inerente le attività della funzione conferita	Conferimento totale del personale inerente le attività della funzione conferita e definizione/omogeneizzazione del contratto decentrato integrativo	Definizione ed applicazione sostanziale del Sistema di Misurazione della Performance in Unione	Atti amministrativi relativi
Bilancio	2) Modalità di predisposizione dei bilanci e di finanziamento dei servizi	Specificazione e definizione delle voci che compongono il bilancio (sia in entrata che in spesa) per tutte le attività conferite in Unione	Introduzione di strumenti perequativi accanto al finanziamento dei servizi su base storica/territoriale	Finanziamento delle funzioni conferite su quota capitaria o tramite individuazione di ulteriori criteri in grado di evidenziare il target dell'utenza dei servizi educativi e scolastici	Atti amministrativi relativi
Bilancio	3) Controllo di gestione		Monitoraggio del costo dei servizi	Monitoraggio della qualità dei servizi, anche in base ad eventuali Carte dei Servizi approvate	reportistica annuale presentata in giunta unione
Governance	4) Regolamentazione dei rapporti tra gli organi e strutture dell'Unione e dei Comuni aderenti		Istituzione di strumenti di raccordo permanenti tra le strutture dei Comuni e l'Unione (<i>ad es. Tavoli dei segretari comunali, conferenze tematiche degli assessori, etc..</i>)	Approvazione di piani di sviluppo/strategici nella definizione di politiche di breve/medio periodo anche in materia di servizi educativi/scolastici	Atti amministrativi relativi
Governance	5) Regolamentazione dei rapporti tra gli organi e strutture dell'Unione con enti e soggetti esterni		Titolarità specifica/esclusiva dell'Unione negli atti (es. Accordi di Programma; Convenzioni; etc.) che impegnano l'Amministrazione per le funzioni conferite e che regolamentano rapporti con soggetti esterni	Presenza formale e sostanziale dell'Unione su contesti esterni (Tavoli provinciali, regionali, nazionali; Progetti di sviluppo; Formazione, scambio di buone pratiche, supporto ad altri contesti istituzionali e territoriali; Patti e accordi territoriali; etc.)	Atti amministrativi relativi

AGENDA DIGITALE

Il quadro conoscitivo

21

Unioni con il **sistema degli Atti unificato** (ANCI 2016)

20

Unioni con **più di 4 applicativi unificati** (ANCI 2016)

7

Unioni con **SIT unificati** (ANCI 2016)

Solo **14 Unioni** hanno unificato la gestione dell'hardware (ANCI 2016) e **3** quella degli applicativi

Le criticità

Agenda Digitale

- **Poco personale dedicato all'informatica**
- **La funzione SIA è di recente istituzione**
- **Scarsa diffusione della gestione unitaria dell'hardware e della gestione integrata del software**
- **Bassa sensibilità nelle Unioni su temi innovativi come gli open data**

Obiettivo

“Individuare indicatori qualificanti la gestione associata dell'ICT funzionali al rafforzamento del sistema delle Unioni e che possano esprimere, in maniera anche diversificata, **il diverso grado di maturazione della gestione associata** da considerare ai fini del riconoscimento di incentivi nell'ambito del PRT”

Sono state condivise le seguenti considerazioni.

Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni aderenti della gestione dei servizi informatici e delle tecnologie dell'informazione costituisce e costituirà anche per il triennio 2018-2020, prerequisito per l'accesso ai contributi previsti nell'ambito del programma di Riordino Territoriale (PRT).

L'ICT rappresenta infatti un fondamentale supporto per l'accentramento della gestione di qualsiasi funzione comunale.

Esiste tuttavia un livello diversificato di maturazione del SIA costituito in tutte le Unioni. Per consentire una valutazione che colga e valorizzi l'esistenza di una gestione associata reale rispetto ad una solo formalizzata, è possibile definire un set di indicatori che in concreto rappresentino il grado di unificazione, standardizzazione e dimensionamento organizzativo implementato.

Gli indicatori individuati sono raggruppati nelle seguenti due tabelle.

La tabella 1 rappresenta il livello base che configura il prerequisito per l'accesso agli incentivi

La tabella 2 esprime un grado di evoluzione qualificato e crescente in relazione al numero degli indicatori con misuratore positivo che può essere oggetto (direttamente o indirettamente come sotto specificato) di incentivazione specifica.

Tabella 1 - Servizi CT tradizionali (livello base)

	misuratore	note
Esiste un unico responsabile del SIA con poteri di coordinamento e amministrazione del budget?	Si/no	
Al SIA è stata assegnata almeno 1 unità oltre il responsabile?	Si/no	
Tutti i Municipi e le sedi dell'Unione sono raggiunte da collegamenti a banda ultralarga Lepida?	Si/no	
Le reti comunali sono interconnesse?	Si/no	
Esiste un piano di consolidamento dei datacenter?	Si/no	
Vengono espletate procedure uniche per l'acquisizione di forniture e servizi professionali ICT?	Si /no	
E' stata unificata la gestione delle postazioni di lavoro fisse e mobili ed il supporto all'utente?	Si/no	
Sono stati unificati i servizi applicativi delle funzioni conferite all'Unione?	Si/no In quale fase si trovano?	
Sono stati adottati provvedimenti per la disciplina comune dell'utilizzo dei servizi ICT? (es policy sicurezza, disciplinari per utenti o amministratori,)	Si/no Quali?	
E' stata adottata una metodologia comune per la ripartizione delle spese per i servizi ICT (es telecomunicazioni, supporto specialistico, service esterni,manutenzioni...)	Si/no	
Sono stati svolti corsi di formazione unitari in ambito ICT?	Si/no	

Tabella 2 - Ambiti di miglioramento (livello qualificato)

	misuratore	note
Il responsabile unico del SIA gestisce un budget unitario?	Si/no	
E' stato unificato il sistema e/o la disciplina in materia di videosorveglianza?	Si/no	Si intreccia con competenze Polizia Municipale
E' stato unificato il sistema voce/dati?	Si/no	
E' stato unificato e razionalizzato il sistema di stampa?	Si/no	
Sono stati unificati dei servizi applicativi relativi a funzioni non conferite all'Unione?	Si/no Quali?	
E' stato individuato un unico responsabile della Trasformazione Digitale per l'Unione e per tutti Comuni dell'Unione? (art. 17 CAD)	Si/no	
E' stato individuato un unico DPO per l'Unione e tutti Comuni dell'Unione?	Si/no	
Esiste un SIT su piattaforma unitaria ?	Si/no	
E' stato realizzato il consolidamento dell'infrastruttura su un datacenter regionale?	Si/no % VM in produzione su totale	
Esiste una intranet unitaria tra Unione e Comuni?	Si/no	
Esiste una modalità di autenticazione unitaria alla rete?	Si/no	
Sono stati resi pubblici dati in formato open data ?	Si/no Quali	
Esistono documenti che approvano l'allineamento agli obiettivi regionali dell'Agenda Digitale?	Si/no Quali	

Per gli indicatori della seconda tabella può essere previsto un ordine incrementale, a partire da una base minima di 3, per l'assegnazione di punteggi da utilizzare:

1. (direttamente) per il riconoscimento di incentivi;
2. (indirettamente) come parametro di moltiplicazione da applicare per il calcolo degli incentivi da assegnare sulle altre funzioni

SVILUPPO DEL TERRITORIO: STRUMENTI PER ACCEDERE AI FONDI EUROPEI, NAZIONALI E REGIONALI

Il contesto

Affrontare il Riordino Territoriale mettendo tra i punti di analisi e approfondimento anche il possibile ruolo delle Unioni di Comuni per la promozione dei Fondi Europei costituisce un elemento di grande novità. Si tratta infatti di un argomento che non è oggetto delle funzioni previste dalla normativa regionale e nazionale per le Unioni di comuni, e sicuramente ha un livello di complessità, anche alla luce della caratteristica di multidisciplinarietà e trasversalità che comporta.

Il Patto per il Lavoro⁷ e il Documento Strategico Regionale per la programmazione dei Fondi Europei 2014-2020⁸ rappresentano i documenti programmatici per lo sviluppo economico e territoriale della Regione, avendo a riferimento le priorità del mandato della Giunta Regionale.

Obiettivo strategico alla base del patto per il lavoro è assicurare investimenti materiali e immateriali nel capitale umano, nel territorio, nell'innovazione, nel welfare affinché si crei un sistema regionale capace di generare nuova e buona occupazione, in particolare per le future generazioni, attraverso politiche che possano creare valore aggiunto in questi campi.

Il DSR d'altro canto delinea i 4 assi territoriali della programmazione regionale, su cui fare perno per politiche di sviluppo locale che consentano di ancorare il territorio ai trend di crescita della nostra regione, oggi uscita da un lungo periodo di crisi economica e finanziaria.

I quattro assi sono:

1. Asse delle Città della Via Emilia
2. Asse della dorsale Appenninica
3. Asse della Costa

⁷ Sottoscritto nel luglio 2015 <http://formazione.lavoro.regione.emilia-romagna.it/patto-per-il-lavo.../patto-per-il-lavoro>

⁸ [Http://territorio.regione.emilia-romagna.it/sviluppo-coesione-e-coo...strategico-regionale](http://territorio.regione.emilia-romagna.it/sviluppo-coesione-e-coo...strategico-regionale)

4. Asse dell'asta del Fiume Po

E' su questi riferimenti territoriali che la Regione investe le proprie risorse, attraverso una nuova generazione di politiche pubbliche, basate su principi di integrazione, condivisione con il partenariato più ampio e innovazione.

In questo contesto si inserisce la programmazione della Politica di Coesione, attuata con strumenti di scala Europea e nazionale.

La programmazione dei Fondi Europei 2014-20 e l'Accordo di partenariato, che ha introdotto importanti cambiamenti nella attuazione dei Fondi strutturali e di investimento europei (SIE) , pone l'accento sulla programmazione strategica e le politiche territoriali con il coinvolgimento degli stakeholder (ad es ITI e CLDD).

In questo contesto, la Cooperazione territoriale Europea (CTE), è tra le principali politiche dedicate allo sviluppo territoriale in aree di frontiera. La nostra Regione è particolarmente interessata da alcuni programmi, che se ben utilizzati possono concorrere a inserire il territorio regionale in reti ampie, internazionali, in grado di intercettare processi innovativi e risorse funzionali ad incrementare la competitività del sistema regionale e la sua capacità in termini di attrattività, declinata nelle sue dimensioni di coesione economica, territoriale e sociale.

Alla scala europea infatti sussistono diversi livelli di forme di governo decentrato, a cui non vengono riconosciuti canali adeguati di governance multilivello, ancorché la politica di coesione sia una politica "territoriale" (che oggi assorbe 1/3 del bilancio europeo).

Il libro Bianco Juncker ha messo le basi per l'avvio della fase di discussione sul post 2020. Siamo in piena attuazione della programmazione di Fondi Europei e già si stanno gettando le basi per il negoziato economico e normativo per il periodo 2021-2028.

Infatti, il futuro quadro finanziario pluriennale della Commissione europea sarà influenzato dalle minori risorse derivanti dalla Brexit, e già ora si stanno rimettendo in discussione le politiche territoriali, il ruolo delle regioni e degli altri livelli di governo decentrati.

In un quadro nazionale di permanere della riduzione risorse pubbliche e di alcuni vincoli di spesa pubblica, appare evidente la necessità di efficientare i meccanismi di diffusione delle informazioni sulle opportunità di finanziamento offerte dai Fondi Europei e altri strumenti disponibili, anche alla scala nazionale.

La sola scala europea non esaurisce per intero il ventaglio di possibilità che, ancorché ridotte, sono disponibili anche con gli strumenti di livello nazionale e soprattutto regionale.

Oltre alle misure dei Fondi strutturali e di investimento europei (SIE) che l'amministrazione regionale veicola sul territorio a favore della competitività del sistema produttivo e del territorio, sono numerose le opportunità offerte per la promozione del sistema economico nei mercati esteri, per lo sviluppo sostenibile e il contrasto al cambiamento climatico, nonché le iniziative a sostegno delle aree più fragili del territorio regionale (PRM ecc.).

La strategia e gli obiettivi della RER nell'attivare un presidio unionale sulla progettazione europea

Nell'ambito del Patto per il lavoro, **lo sviluppo del territorio** è uno dei 4 cardini di indirizzo delle politiche regionali.

I fondi europei, nazionali e regionali sono **gli strumenti disponibili per irrobustire le politiche territoriali** e **consentono di diversificare e incrementare la gamma di opportunità** per:

- ampliare le fonti di finanziamento o trovarne di nuove,
- sperimentare buone prassi e pratiche innovative nell'erogazione dei servizi,
- sviluppare o consolidare (dove già esistenti) centri di competenze dedicati,
- rafforzare le reti locali di stakeholders e di beneficiari delle politiche pubbliche per lo sviluppo.

Parallelamente, lo sviluppo di un presidio unitario unionale su temi strategici, da implementare alla scala territoriale, può migliorare la capacità della Regione di intercettare le caratteristiche ed eccellenze territoriali da promuovere in ambito internazionale, al fine di innalzare l'attrattività del sistema regionale nella sua totalità.

La strategia del PRT

Sulla base degli incontri del Gruppo di Lavoro dedicato ai fondi europei (incontri del 18/09; 13/10; 26/10) è emerso un quadro molto variegato rispetto alla situazione attuale, da più punti di vista. Gli incontri hanno evidenziato una complessiva situazione altamente eterogenea su aspetti essenziali:

- **Mandato politico degli organi dell'Unione** (attraverso documenti di indirizzo strategico o il DUP) ad identificare strategie di sviluppo del territorio da supportare con strumenti e progettualità europee, nazionali e regionali;
- **Struttura organizzativa delle Unioni**, a partire dalla presenza o meno della figura del Segretario generale/Direttore generale o dirigenti con delega esplicita
- **Giacimento di competenze** nel campo della Europrogettazione (anche attraverso esperienze pregresse o in corso di progettazione e partecipazione a bandi e gare europee, nazionali e regionali).

Evidentemente questa eterogeneità trova spiegazione nella discrezionalità lasciata alle singole Unioni di valutare se investire in questa tipologia di attività o meno.

La riflessione condivisa da tutti i partecipanti al Gruppo di lavoro ha messo in luce che la capacità di attivare un presidio unionale sulla progettazione europea, nazionale e regionale, **è di per sé uno strumento e NON un obiettivo da perseguire.**

E' necessario pertanto che sussista una visione di sviluppo del territorio che può trovare, con le adeguate competenze e assetti organizzativi, un valido supporto nel corretto utilizzo delle opportunità messe in campo a livello europeo e nazionale e soprattutto consentire alle Unioni di porsi come interlocutore rappresentativo di territori nell'interazione e nel partenariato interistituzionale per una maggiore coesione economica, sociale e territoriale del territorio regionale.

Alla luce di quanto sopra, si è deciso, in seno al Gruppo di lavoro, di lavorare su due diversi livelli:

il primo, per **identificare i requisiti essenziali di carattere organizzativo e strutturale** che devono sussistere per avviare su basi solide un presidio unionale sui temi della progettazione europea.

il secondo, che potrà avere un obiettivo di realizzazione di medio termine, volto **ad innescare un sistema, a base volontaria, di introduzione di una modalità innovativa di programmazione** e attuazione di politiche di sviluppo territoriale alla scala delle unioni di comuni con il **supporto di capacità di progettazione europea**, con un percorso di sviluppo **di struttura organizzativa e di competenze a carattere incrementale**.

In riferimento **al primo livello**, il Gruppo di lavoro ha identificato i 3 ambiti principali per verificare l'esistenza o meno dei requisiti necessari all'avvio di una struttura di Unione dedicata sul tema dei Fondi europei:

- Programmazione strategica,
- struttura organizzativa,
- competenze e tematismi.

La tabella seguente illustra il dettaglio dei tre ambiti.

Tabella 1

Le pre-condizioni

Ambito delle pre-condizioni	Pre condizioni	Sussistenza (si/no)
Programmazione strategica	E' stato approvato un documento programmatico politico/istituzionale (dalla Giunta o dal Consiglio unionale)	SI/NO
	Il DUP recepisce gli indirizzi del documento programmatico e definisce linee strategiche, obiettivi e risultati attesi sulle azioni prioritarie	SI/NO
	E' prevista una delega specifica (in capo al Presidente, o Sindaco della Giunta)	SI/NO
	Esiste una Convenzione che delega all'Unione la competenza di carattere strategico e/o di progettazione europea	SI/NO
	E' nominato un Segretario/Direttore dell'Unione	SI/NO

Funzioni organizzative	L'Unione ha una funzione rafforzata di segreteria	SI/NO
	L'Unione ha una funzione comune di programmazione economica-finanziaria	SI/NO
	L'unione ha una funzione amministrativa e finanziaria comune (ragioneria)	SI/NO
	L'Unione ha un organigramma che prevede funzioni di staff o a forte valenza trasversale	SI/NO
Centri di competenze e tematismi	L'Unione ha già partecipato a progettazioni europee sui tematismi considerati prioritari	SI/NO
	Le competenze sui tematismi prioritari sono in capo all'Unione	SI/NO
	Tra i funzionari addetti alle funzioni di staff dell'Unione sono presenti figure con buona conoscenza almeno della lingua inglese	SI/NO
	L'Unione fa parte di reti di scambi internazionali o gemellaggi	SI/NO

In riferimento al secondo livello, la struttura di Unione dedicata può essere sviluppata **con diversi livelli di intensità**, sia per quanto riguarda la dotazione di personale, sia per quanto riguarda le diverse tipologie di servizi che possono essere messi in campo.

Ovviamente è necessario prevedere un **consistente investimento di carattere formativo**, sia rivolto ad eventuale personale specificamente assegnato, sia agli uffici di linea, nello spirito di un complessivo capacity building.

Altrettanto importante, e non da sottovalutare, **l'impatto organizzativo**. L'istituzione di una struttura di Unione dedicata, ad alta valenza trasversale, **comporta un disegno organizzativo ben articolato, con l'attribuzione in capo al DG/SG o altro dirigente di una delega specifica**, rispondente ad un chiaro indirizzo manifestato nel DUP. Potrebbe essere utile considerare la capacità di esercitare tale delega ai fini della valutazione di performance del/dei dirigenti.

Infine, va valutato **in che misura alcuni dei servizi possono essere erogati su base convenzionale**, avvalendosi di strutture esistenti presso gli Enti territoriali quali ad esempio Comuni capoluogo, Province, GAL, ecc..

La tabella seguente riassume le diverse tipologie di servizi erogabili dalla struttura di Unione dedicata.

Tabella 2

Servizi della struttura di Unione dedicata: attività e aspetti organizzativi

Servizio unionale	Attività	Impatto organizzativo
<p>Ricerca ed orientamento ai bandi europei, nazionali e regionali.</p> <p>Ricerca di bandi e segnalazione delle opportunità in maniera mirata, a favore delle strutture di line unionali</p>	Identificazione delle fonti informative (web, DB, ricerca per parole chiave ecc.)	Identificazione del settore adeguato per il presidio (staff di direzione?)
	Diffusione delle informazioni ai settori dell'Unione	Identificazione di una figura da dedicare al servizio
	Sviluppo di schede di presentazione dei bandi per la diffusione interna ed esterna	Acquisizione delle competenze (formazione)
	Identificazione dei beneficiari e trasmissione delle schede	Condivisione di elenchi di beneficiari e stakeholders
<p>Assistenza tecnica ai servizi dell'Unione.</p> <p>Si tratta di un supporto ai servizi di line, in capo ai quali è posta la capacità di sviluppo dei contenuti nella fase di proposta progettuale ed implementazione. La struttura di Unione dedicata svolge essenzialmente una funzione di accompagnamento e verifica.</p>	Attivazione della proposta progettuale da parte dei servizi competenti	Creazione di una rete di scambio e collaborazione tra servizi settoriali esistenti e la nuova funzione (incontri periodici, organizzazione di scambi, organizzazione di eventi)
	Sviluppo della proposta progettuale da candidare a bando e identificazione del partenariato (locale ed internazionale)	Condivisione dei contenuti con i servizi competenti; attivazione del settore finanziario per la verifica economica finanziaria e della sostenibilità dell'eventuale co-finanziamento;

	Approvazione della proposta in Giunta unionale	Redazione atti con coordinamento del DG o SG
<p>Presidio dell'intero processo per lo sviluppo di progettualità in risposta a bandi europei (anche nazionali e regionali).</p> <p>In caso di Ipotesi interna, la struttura di Unione dedicata ha in capo il coordinamento generale dei diversi servizi e cura il raccordo con l'Unità amministrativa e finanziaria.</p> <p>Con l'Ipotesi esterna, la struttura di Unione dedicata cura e verifica il buon andamento dell'attuazione progettuale, assicurando il raggiungimento dei risultati attesi.</p>	<p>IPOTESI INTERNA</p> <p>Affidamento del progetto ad un servizio interno all'Unione e coordinamento con i servizi di staff per l'espletamento degli atti amministrativi</p> <p>Rendicontazione economica finanziaria</p> <p>IPOTESI ESTERNA</p> <p>Affidamento del progetto a supporto esterno (società o singolo professionista) per curare la candidatura, l'eventuale gestione tecnico-amministrativa in caso di assegnazione</p>	<p>Attivazione servizio competente per lo sviluppo dei contenuti specialistici e presidio del raccordo con i servizi amministrativi contabili per la preparazione del dossier di candidatura.</p> <p>Gestione amministrativa e contabile in caso di assegnazione del contributo. Rendicontazione finale</p> <p>Attivazione della CUC per affidamento beni e servizi a soggetto privato</p> <p>Attività amministrativa e contabile limitata alla sottoscrizione degli atti e alle registrazioni contabili delle spese da rendicontare</p>
<p>Co-progettazione.</p> <p>La struttura di Unione dedicata alla progettazione Europea partecipa e guida la gestione delle diverse fasi di progettazione</p>	<p>Compartecipazione della nuova struttura a tutte le fasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Progettazione e costruzione del partenariato locale ed internazionale 2. Attività tecnica e sviluppo dei contenuti progettuali 3. Attività amministrativa 	<p>Condivisione dei contenuti con i servizi competenti e sviluppo proposta</p> <p>Supporto all'attuazione del progetto</p>

	4. Rendicontazione finanziaria	<p>Coordinamento con i servizi amministrativi</p> <p>Feed back sui risultati a Giunta Unionale/Consiglio in capo ai servizi di line</p>
<p>Gestione diretta</p> <p>La struttura di Unione dedicata alla progettazione Europea cura direttamente la gestione dei progetti nelle diverse fasi, dalla candidatura alla esecuzione tecnica ed amministrativa, avvalendosi dei servizi di line di Unione per la parte strettamente tecnica.</p>	<p>Responsabilità diretta e cura delle diverse fasi in capo alla struttura unionale dedicata:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Progettazione e costruzione del partenariato locale ed internazionale 2. Attività tecnica e sviluppo dei contenuti progettuali 3. Attività amministrativa 4. Rendicontazione finanziaria 	<p>Costituzione di un ufficio con personale dedicato e con competenze di carattere trasversale; si avvale dei servizi di line solo per affinare lo sviluppo tecnico-tematico della proposta e dell'implementazione del progetto</p> <p>Cura direttamente i feed back sui risultati a Giunta Unionale/Consiglio</p> <p>Cura direttamente l'attività gestionale/amministrativa</p>

Vedi Processo per fasi – Fase Analisi delle pre-condizioni

SVILUPPO DEL TERRITORIO

Strumenti per accedere ai Fondi europei, nazionali e regionali

Per iniziare a ragionare su una struttura di Unione che si occupi di tali strumenti, occorre partire da un'analisi dell'esistente relativamente a:

Programmazione strategica	Funzioni organizzative	Centri di competenze e tematismi
<ul style="list-style-type: none"> È stato approvato un documento programmatico politico/istituzionale (Giunta o Consiglio unionale)? Il DUP recepisce gli indirizzi del documento programmatico e definisce linee strategiche, obiettivi e risultati attesi sulle azioni prioritarie? È prevista una delega specifica (in capo al Presidente o Sindaco della Giunta)? Esiste una Convenzione che delega all'Unione la competenza di carattere strategico e/o di progettazione europea? 	<ul style="list-style-type: none"> È nominato un Segretario/Direttore dell'Unione? L'Unione ha una funzione rafforzata di segreteria? L'Unione ha una funzione comune di programmazione economica-finanziaria? L'Unione ha una funzione amministrativa e finanziaria comune (ragioneria)? L'Unione ha un organigramma che prevede funzioni di staff o a forte valenza trasversale? 	<ul style="list-style-type: none"> L'Unione ha già partecipato a progettazioni europee sui tematismi considerati prioritari? Le competenze sui tematismi prioritari sono in capo all'Unione? Tra i funzionari addetti alle funzioni di staff dell'Unione sono presenti figure con buona conoscenza almeno della lingua inglese? L'Unione fa parte di reti di scambi internazionali o gemellaggi?

Per semplicità la chiameremo



ANALISI DELLE PRE-CONDIZIONI

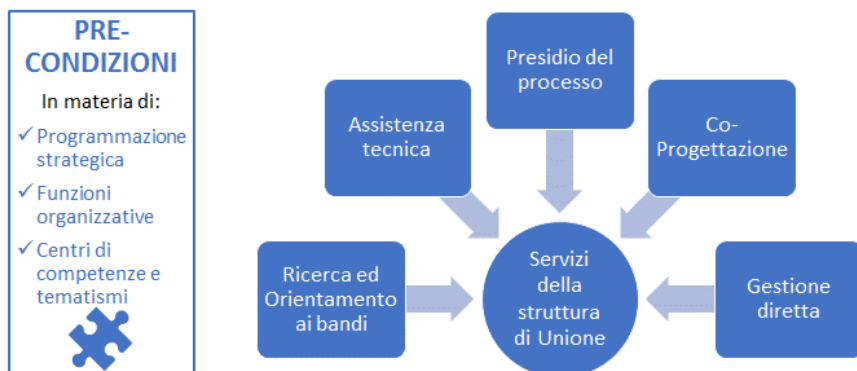
SVILUPPO DEL TERRITORIO

Analisi dei tematismi

	Progettualità già sviluppate e priorità programmatica	Progettualità in via di sviluppo e priorità programmatica	Non è priorità programmatica
Sviluppo locale			
Agroalimentare			
Innovazione ICT - Innovazione sociale			
Pesca acquacultura			
Ambiente-cambiamento climatico adattamento e mitigazione. Prevenzione e gestione dei rischi (inondazione, incendio, terremoti)			
Ambiente - valorizzazione delle risorse naturali. Biodiversità			
Turismo sostenibile (offerta turistica, promozione, ecc.)			
Valorizzazione delle risorse culturali			
Trasporti (multimodalità, servizi logistici, ecc.)			
Città - riqualificazione urbana			
Efficientamento energetico e sviluppo di risorse rinnovabili			
Inclusione sociale			

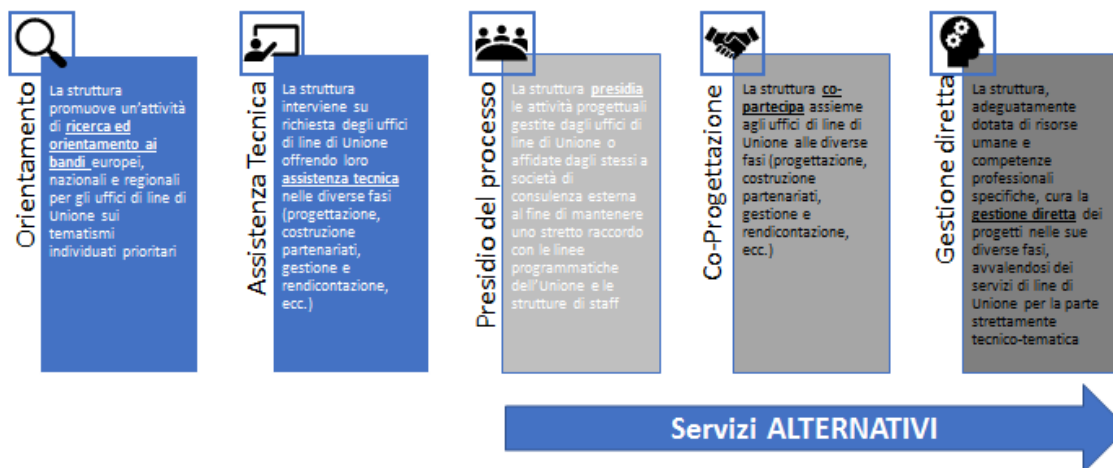
SVILUPPO DEL TERRITORIO

La struttura di Unione dedicata



SVILUPPO DEL TERRITORIO

Servizi della struttura di Unione dedicata



SVILUPPO DEL TERRITORIO

Processi della struttura di Unione dedicata

		Processo INTERNO	Processo ESTERNO	Processo IN CONVENZIONE
	Orientamento	sì	sì	sì
	Assistenza tecnica	sì	NO	sì
	Presidio del processo	sì	sì	sì
	Co-Progettazione	sì	NO	sì
	Gestione diretta	sì	NO	NO

Per processo INTERNO si intende un'attività gestita dall'inizio alla fine internamente all'unione

Per processo ESTERNO si intende l'affidamento di un'attività a soggetti privati

Per processo in CONVENZIONE si intende lo svolgimento di un'attività ad oltre soggetto pubblico in virtù di una convenzione (ad es. altra Unione, Provincia, Comune capoluogo)

SVILUPPO DEL TERRITORIO

Processi della struttura di Unione dedicata

		Processo INTERNO	Processo ESTERNO	Processo IN CONVENZIONE
	Orientamento	sì	sì	sì
	Assistenza tecnica	sì	NO	sì
	Presidio del processo	sì	sì	sì
	Co-Progettazione	sì	NO	sì
	Gestione diretta	sì	NO	NO

Per processo INTERNO si intende un'attività gestita dall'inizio alla fine internamente all'unione

Per processo ESTERNO si intende l'affidamento di un'attività a soggetti privati

Per processo in CONVENZIONE si intende lo svolgimento di un'attività ad oltre soggetto pubblico in virtù di una convenzione (ad es. altra Unione, Provincia, Comune capoluogo)

Allegato 1-I Partecipanti ai gruppi di lavoro e gli Incontri

Gruppo Affari Generali

Coordinamento: **Filomena Terzini** (Servizio riforme istituzionali, rapporti con la conferenza delle regioni e coordinamento della legislazione - Gabinetto del Presidente)

Pieter J. Messinò	Appennino Bolognese	BO
Nara Berti	Unione Reno Galliera	BO
Viviana Boracci	Unione dei Comuni Savena – Idice	BO
Daniele Rumpianesi	Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia	BO
Giuseppe Beraldi	Unione Terre di Pianura	BO
Silvia Capuzzo	Unione Terre di Pianura	BO
Maria Grazia Baraghini	Unione Rubicone e Mare	FC
Luca Fedozzi	Unione Terre e Fiumi	FE
Alessandra Rivi	Unione del Sorbara	MO
Susi Tinti	Unione Terre d'Argine	MO
Delio Folzani	Unione Montana Parma Est	PR
Enrica Pagliari	Unione Terre Verdiane	PR
Marco Mordenti	Unione Bassa Romagna	RA
Elena Gamberini	Unione Bassa Reggiana	RE
Anna Lisa Garuti	Unione Terra di Mezzo	RE
Iuri Menozzi	Unione Val d'Enza	RE
Matteo Marziliano	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Maglieri Alessandra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Pizzolitto Barbara	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Francesco Raphael Frieri	RER DG REII	
Maurizio Ricciardelli	RER Serv Affari legislativi e aiuti di stato-DG REII	
Annalisa Menzani	RER Serv Affari legislativi e aiuti di stato-DG REII	
Luigi Ramenghi	RER Serv Rifor.istit.conf reg. Coord legislaz_ GAB. Pres..	
Andrea Bernardo	RER Serv Rifor.istit.conf reg. Coord legislaz_ GAB. Pres	
Gian Luca Albertazzi	RER Gabinetto del presidente della Giunta	
Andrea Orlando	RER Capo Gabinetto del presidente Giunta	
Vicenzi Lanfranco	RER Serv. Bilancio e Finanze DG REII	
Fabrizio Matteucci	ANCI	
Antonio Gioiellieri	ANCI	
Giovanni Battista Pasini	UNCHEM	

Incontri e presenze

Date	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
14 settembre	9	14		23
12 ottobre	7	9		16
18 ottobre	8	10		18
8 novembre	4	7		11

Gruppo Servizi Finanziari

Coordinamento: **Alberto Scheda** (Gabinetto del Presidente della Giunta)

Pieter J. Messinò	Appennino Bolognese	BO
Sabrina Lupato	Unione Reno Galliera	BO
Cinzia Bovina	Unione Reno Galliera	BO
Viviana Boracci	Unione dei Comuni Savena – Idice	BO
Daniele Rumpianesi	Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia	BO
Cinzia Cavicchi	Unione Terre di Pianura	BO
Manuela Martini	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Carlo Bellini	Unione del Sorbara	MO
Marco De Prato	Unione Terre d'Argine	MO
Enrica Pagliari	Unione Terre Verdiane	PR
Cristina Randi	Unione Romagna Faentina	RA
Fabio Ghirelli	Unione Romagna Faentina	RA
Morbilli B	Unione Bassa Reggiana	RE
Patrizia Rubertelli	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Mancini Chiara	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Zavatti Rosanna	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Onelio Pignatti	RER Serv. Bilancio e Finanze DG REII RER	
Medici Renzo	RER Serv. Bilancio e Finanze DG REII RER	
Tamara Simoni	RER Serv Pianificaz. Finanziaria e controlli DG REII	
Barresi Stefania	RER Serv Pianificaz. Finanziaria e controlli DG REII	
Francesco Raphael Frieri	RER DG REII	
Fabrizio Matteucci	Anci-	
Antonio Gioiellieri	Anci-	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	

Incontri e presenze

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
14 settembre	8	4		12
26 settembre	5	8		13
11 ottobre	6	6		12
25 ottobre	4	6		10

Gruppo personale e organizzazione

Coordinamento: **Antonio Cascio** (Serv. sviluppo delle risorse umane della giunta regionale e del sistema degli enti del ssr-DG REII)

Alberto Di Bella	Unione Reno Galliera e unione Terre d'Acqua	BO
Giuseppe Beraldi	Unione Terre di Pianura	BO
Silvia Capuzzo	Unione Terre di Pianura	BO
Margherita Campidelli	Unione Rubicone e Mare	FC
Manuela Lucia Mei	Unione Valle Savio	FC
Stefania Tagliabue	Unione Valle Savio	FC
Ferruccio Masetti	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Stefano Sola	Unione del Sorbara	MO
Enrico Piva	Unione Terre d'Argine	MO
Francesca Cavallucci	Unione Bassa Romagna	RA
Claudio Facchini	Unione Romagna Faentina	RA
Treossi Anna	Unione Romagna Faentina	RA
Maria Luisa Farina	Unione Bassa Reggiana	RE
Dalia Naldi	Unione Pianura Reggiana	RE
Monica Catellani	Unione Terra di Mezzo	RE
Gianluca Diemmi	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Poeta Giovanna	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Di Fede Teresa	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Francesco Raphael Frieri	RER DG REII	
Piera Domeniconi	RER Serv. Sviluppo delle risorse umane DG REII	
Faccio Giada	RER Serv. Sviluppo delle risorse umane DG REII	
Fabrizio Matteucci	Anci-	
Antonio Gioiellieri	Anci-	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	

Incontri e presenze

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
14 settembre	10	9		19
10 ottobre	8	7		15
24 ottobre	7	6		13

Gruppo Pianificazione e gestione territoriale

Coordinamento: **Roberto Gabrielli** (Servizio pianificazione territoriale e urbanistica, dei trasporti e del paesaggio_-DGCTA)

Antonio Peritore	Unione Reno Galliera	BO
Vittorio Emanuele Bianchi	Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia	BO
Eva Cerri	Unione Rubicone e Mare	FC
Angelo Rossi	Unione Valle Savio	FC
Emanuela Antoniaci	Unione Valle Savio	FC
Luisa Cesari	Unione Valli e Delizie	FE
Stefano Farina	Unione Terre e Fiumi	FE
Luca Fedozzi	Unione Terre e Fiumi	FE
Norberto Carboni	Unione Terre d'Argine	MO
Delio Folzani	Unione Montana Parma Est	PR
Federica Bertoletti	Unione Val d'Enza	RE
Chiara Cantini	Unione Appennino Reggiano	RE
Giovanni P. Santangelo	RER Serv.giuridico terrt. Edilizia,sicur.legalità DG Territ e Ambiente	
Allegra Lucia	RER Serv.giuridico terrt. Edilizia,sicur.legalità DG Territ e Ambiente RER	
Trentini Luca	RER Serv.giuridico terrt. Edilizia,sicur.legalità DG Territ e Ambiente	
Claudia Dall'Olio	RER Serv. Pianificaz. Territ. Urbanistica trasporti paesaggio. DG Territ e Ambiente	
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Augelli Gilda	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Poeta Giovanna	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Di Fede Teresa	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fabrizio Matteucci	Anci	
Antonio Gioiellieri	Anci	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	
Marco Giubilini	Anci	

Incontri e presenze

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
14 settembre	8	9	1	18
9 ottobre	5	10	1	16
19 ottobre	6	9	1	16
26 ottobre	6	9	1	16

Gruppo Servizi socio sanitari

Coordinamento: **Maria Augusta Nicoli** (Agenzia sanitaria e sociale regionale)

Anna del Mugnaio	Unione Reno Galliera	BO
Cati La Monica	Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia	BO
Stefania Raffini	Unione Terre di Pianura	BO
Paola Graffieti	Unione Rubicone e Mare	FC
Cristiano Benetti	Unione Terre e Fiumi	FE
Gianpaolo Ziroldi	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Claudia Bastai	Unione del Sorbara	MO
Elena Gamberini	Unione Bassa Reggiana	RE
Luciano Parmiggiani	Unione Pianura Reggiana	RE
Luca Benecchi	Unione Tresinaro Secchia	RE
Nadia Campani	Unione Val d'Enza	RE
Maria Grazie Simonelli	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Di Fede Teresa	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fabrizio Matteucci	Anci	
Antonio Gioiellieri	Anci	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	
Raul Duranti	Anci	

Incontri e presenze

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
13 settembre	6	6	1	13
3 ottobre	7	6	1	14
23 ottobre	7	5	1	13

Gruppo Istruzione pubblica

Coordinamento: **Francesca Bergamini** (Servizio programmazione delle politiche dell'istruzione, della formazione, del lavoro e della conoscenza -DGCLI)

Anna del Mugnaio	Unione Reno Galliera	BO
Aniello Iaccarino	Unione Terre di Pianura	BO
Gianpaolo Zioldi	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Sandra Pivetti	Unione del Sorbara	MO
Francesco Scaringella	Unione Terre d'Argine	MO
Massimiliano Morelli	Unione Bassa Romagna	RA
Silvia Ronchetti	Unione Bassa Reggiana	RE
Jessica Ferrari	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Di Fede Teresa	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Poluzzi Sandra	RER Serv. Istruzione, formaz., lavoro, conoscenza DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Mattioli Eros	RER Serv. Istruzione, formaz., lavoro, conoscenza DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Berti Patrizia	RER Serv. Istruzione, formaz., lavoro, conoscenza DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Arrighi Annamaria	RER Serv. Istruzione, formaz., lavoro, conoscenza DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Gusmani Claudia	RER DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Gino Passarini	RER Serv. politiche sociali e socio educative DG Cura della persona, salute, welfare	
Angela Fuzzi	RER Serv. politiche sociali e socio educative DG Cura della persona, salute, welfare	
Fabrizio Matteucci	Anci	
Antonio Gioiellieri	Anci	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	

Incontri

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
13 settembre	4	9		13
3 ottobre	3	5		8
23 ottobre	4	4		8

Gruppo Fondi europei

Coordinamento: **Caterina Brancaleoni** (Servizio coordinamento delle politiche europee, programmazione, cooperazione, valutazione-DGREII)

Andrea Fanti	Unione Terre di Pianura	BO
Maria Grazia Baraghini	Unione Rubicone e Mare	FC
Ferruccio Masetti	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Carlo Bellini	Unione del Sorbara	MO
Nadia Carboni	Unione Bassa Romagna	RA
Monica Visentin	Unione Romagna Faentina	RA
Elena Gamberini	Unione Bassa Reggiana	RE
Barbara Canei	Unione Val d'Enza	RE
Elisa Attolini	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Mancini Chiara	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Zavatti Rosanna	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Silvia Grassi	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Di Fede Teresa	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Francesco Raphael Frieri	RER DG REII	
Germana Carboni	RER Serv.Politiche europee,programm.coop. valutaz. DG REII	
Rosanna Correggiari	RER Serv.Politiche europee,programm.coop. valutaz. DG REII	
Stefania Leoni	RER Serv.Politiche europee,programm.coop. valutaz. DG REII	
Elena Zammarchi	RER Serv.Politiche europee,programm.coop. valutaz. DG REII	
Lorenza Badiello	RER Serv Delegaz. RER Unione europea DG REII	
Morbioli Paola	RER Serv Delegaz. RER Unione europea DG REII	
Ishiwa Aki	RER Serv Delegaz. RER Unione europea DG REII	
Teresa Maria Iolanda Schipani	RER SERV Programm. Sviluppo locale integr. DG Agricoltura caccia e pesca	
D'Aloia Marilù	RER SERV Programm. Sviluppo locale integr. DG Agricoltura caccia e pesca	
Daniela Ferrara	RER DG Economia della conoscenza, lavoro, impresa	
Fabrizio Matteucci	Anci	
Antonio Gioiellieri	Anci	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	
Alessandro Rossi	Anci	

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
18 settembre	3	12	1	16
13 ottobre	5	8	1	14
26 ottobre	4	11	1	16

Gruppo Agenda Digitale

Coordinamento: **Stefania Papili** (Servizio ict regionale_-DGREII)

Emanuele Tonelli	Unione Reno Galliera	BO
Serena Borsari	Unione Terre di Pianura	BO
Michele Sacchetti	Unione Romagna Forlivese	FC
Luisa Cesari	Unione Valli e Delizie	FE
Mirko Franciosi	Unione Comuni Modenesi Area Nord	MO
Stefano Sola	Unione del Sorbara	MO
Giulia Macchi	Unione Terre dei Castelli	MO
Stefano Favari	Unione Valnure e Valchero	PC
Gianluca Tesoriati	Unione Pedemontana Parmense	PR
Marco Mondini	Unione Bassa Romagna	RA
Andrea Bertani	Unione Pianura Reggiana	RE
Alessandra Gigli	Unione Val d'Enza	RE
Federica Casini	Unione Appennino Reggiano	RE
Malossi Elettra	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Fiorini Graziella	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Stefano Ramazza	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Simona Casadio	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Augelli Gilda	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Mancini Chiara	RER Serv. Riordino, Sviluppo terr e ist.-DG REII	
Andrea Orlando	RER Capo Gabinetto del presidente della giunta	
Dimitri Tartari	RER Gabinetto del presidente della giunta	
Massimo Fustini	RER Gabinetto del presidente della giunta	
Alessandro Zucchini	RER Serv Coord accesso servizi digitali imprese e cittadini DG REII	
Cristiano Annovi	RER Serv ICT regionale DG REII	
Fabrizio Matteucci	Anci	
Antonio Gioiellieri	Anci	
Giovanni Battista Pasini	Uncem	
Marco Giubilini	Anci	

Gli Incontri

Presenze	Unioni	RER	ANCI/Uncem	totale
13 settembre	7	7	1	15
11 ottobre	5	9		14