

SCHEMA DI UN NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO GENERALE DEL SISTEMA COMUNI-UNIONE NELLA FASE OMEGA – Ω

Edizione 11/CF/cf/09.03.2016

Premessa

L'assetto organizzativo finale "omega" – Ω , qui descritto, poggia sull'ipotesi in cui tutti i servizi siano conferiti all'Unione.

Lo schema va assunto quale "assetto a cui tendere" nelle scelte ri-organizzative di Comuni e Unione, sia per i servizi gestiti direttamente dai singoli enti sia per i servizi associati (con Faenza capofila) o conferiti all'Unione.

Quindi, nella evoluzione temporale del processo di realizzazione di servizi associati o conferiti, nell'Unione e nel Comune di Faenza, quando è capofila, si potranno verificare fasi con assetti diversi nel tempo, ma coerenti con lo schema che segue, il quale, nella fase Ω , "a tendere", dovrebbe essere realizzato.

Anche i Comuni, nelle loro scelte organizzative e occupazionali dovranno assumere il presente schema come riferimento ed operare in coerenza con esso.

Ogni trasformazione organizzativa (coerente con l'assetto Ω) si sorregge solo se e quando trova le condizioni di fattibilità politica, economica e organizzativa.

Si ha fattibilità politica quando viene raggiunto il consenso degli amministratori, nei quali si riverbera il consenso della società locale (individui e formazioni sociali).

Si ha fattibilità economica quando sono evidenti e dimostrate le riduzioni dei costi, almeno di quelli complessivi del sistema Comuni-Unione, dati dalla somma algebrica dei costi emergenti e dei costi cessanti presso ciascun ente. Le riduzioni dei costi possono non essere presenti nel breve periodo, soprattutto a fronte dei necessari investimenti iniziali, ma devono emergere almeno nel medio periodo.

Si ha fattibilità organizzativa quando gli assetti, in termini di competenze, ruoli e processi, consentono l'ottimizzazione dell'utilizzo del personale. A tal fine si prevede un confronto con le OOSS e le RSU.

In mancanza di uno dei tre fattori sopra descritti, il processo di associazione / conferimento si arresterebbe o rallenterebbe o proseguirebbe creando inefficienze e diseconomie. E' comunque condizione rilevante per la sostenibilità del processo il conseguimento di servizi efficaci, cioè capaci di dare risposte adeguate ai bisogni dei cittadini, date le risorse disponibili.

Infine, va comunque precisato che anche questo schema di assetto organizzativo "a tendere" potrà essere modificato a fronte di elementi nuovi da considerare e nuove valutazioni (politiche, economiche e organizzative) che potrebbero sorgere durante il processo e che dovessero indicare le convenienze di un diverso assetto.

I criteri organizzativi dell'assetto Ω

I criteri assunti per delineare l'assetto organizzativo Ω sono i seguenti:

1) ottimizzazione nella assegnazione / destinazione delle risorse umane e delle funzioni, onde evitare il mantenimento di personale che, nel sistema, si occupa della medesima attività; tenendo conto dei modelli organizzativi presenti nei Comuni dell'Unione della Romagna Faentina, della evoluzione organizzativa e delle competenze presenti negli enti;

2) creazione di una struttura equilibrata, in termini di competenze e carico di lavoro attribuiti ai settori;

3) riduzione delle posizioni apicali (dirigenziali e/o organizzative), rispetto alla somma delle attuali posizioni dirigenziali e organizzative presenti negli enti, per un utilizzo più efficiente di questi ruoli e previsione di posizioni specialistiche, eventualmente di alta professionalità. Il sistema complessivo Comuni-Unione potrà essere caratterizzato da una riduzione progressiva delle posizioni dirigenziali e organizzative, rispetto alla somma dei funzionari e dei dirigenti oggi presenti negli enti, tuttavia non si prevedono interventi radicali di riduzione nel breve periodo, ma si ritiene di dover perseguire la razionalizzazione operando interventi di micro-riorganizzazione sfruttando il *turnover* del personale. Evidentemente, la riduzione delle posizioni dirigenziali o organizzative potrà essere necessaria a fronte di cambiamenti organizzativi rilevanti, che ne giustifichino la soppressione;

4) assunzione di un sistema di *governance* dei servizi esternalizzati che vede un presidio specialistico nei singoli settori apicali, che dovranno tenere le relazioni con i soggetti gestori e controllare il corretto svolgimento delle attività da essi svolte. I processi di esternalizzazione (ed eventualmente di internalizzazione) dei servizi saranno progettati e attivati da Team intersettoriali dedicati, comprendenti le specializzazioni giuridico-legale, contabile e le competenze tecniche-organizzative nelle materie del servizio oggetto del processo di esternalizzazione;

5) accorpamento delle funzioni omogenee per la identificazione delle strutture apicali (settori). In particolare:

- a) unificazione delle funzioni di programmazione e controllo, comprese quelle relative ai soggetti partecipati in capo al Settore Finanziario a cui sono affidate tutte le funzioni di gestione delle risorse di bilancio, economiche e patrimoniali;
- b) accorpamento in un unico settore di tutte le attività legali, di presidio dello statuto e dei regolamenti generali, di consulenza legale agli altri settori (sia per la prevenzione del contenzioso, sia per le forme di gestione dei servizi, sia per gli appalti e i contratti), di gestione del contenzioso, e di tutte le attività istituzionali di assistenza agli organi;
- c) specializzazione del Settore Lavori pubblici e Infrastrutture nelle funzioni di progettazione, direzione lavori e manutenzione dei beni demaniali e patrimoniali degli enti, nella ottimizzazione degli impianti tecnologici sia di servizio alla collettività sia di servizio agli enti, nel presidio della sicurezza dei lavoratori e della protezione civile;
- d) attribuzione ad un unico settore delle funzioni di governo del territorio (sia di progettazione sia di autorizzazione), dal punto di vista ambientale, urbanistico, degli insediamenti residenziali e produttivi e della loro sicurezza ed efficienza, comprese le funzioni specialistiche attribuite all'Unione dalla Regione per i comuni della ex Comunità montana;

- e) accorpamento delle funzioni in materia di mobilità e sosta assieme alle funzioni di polizia municipale;
- f) accorpamento delle risorse destinate alla promozione del territorio, sia culturale, sia turistica, sia di sviluppo economico, al fine di perseguire con maggiore semplicità ed efficacia la valorizzazione del territorio nelle diverse dimensioni, urbane, civiche, imprenditoriali e così via;
- g) attribuzione ad un unico settore delle funzioni demografiche e l'organizzazione degli sportelli polifunzionali (mentre gli sportelli specialistici settoriali saranno inseriti organizzativamente all'interno dei servizi / settori di riferimento), i quali costituiscono il fattore di innovazione organizzativa principale dei servizi e del loro presidio sul territorio, nella ricerca di massimizzare efficienza ed efficacia a parità di risorse. Essi costituiscono un servizio trasversale, coordinato e diretto da un unico servizio inserito nel settore, ma alla cui costruzione e funzionamento dovranno contribuire tutti i settori, in particolare quelli con servizi di linea, che dovranno ripensare i processi "produttivi" assegnando specifiche funzioni di front office agli sportelli polifunzionali e prevedendo modalità di funzionamento degli sportelli specialistici settoriali. Per affinità di competenze e attività, agli sportelli polifunzionali, viene attribuita al settore la direzione degli URP e la gestione dei siti web degli enti e, quindi, della comunicazione interna e istituzionale e della trasparenza;
- h) attribuzione al coordinatore delle funzioni relative all'organizzazione, alla gestione del personale e ai progetti strategici.

Nella ri-progettazione delle strutture dei Comuni e dell'Unione, che avverrà nella fase di transizione verso l'assetto Ω , potranno essere previsti oltre a quelli indicati nello schema sotto articolato, funzionari e dirigenti adibiti a ruoli innovativi, finalizzati alla promozione territoriale, piuttosto che al coordinamento organizzativo del complesso processo di costruzione dell'Unione, alla comunicazione istituzionale piuttosto che a funzioni tecniche specialistiche o altro ancora, tramite i servizi via via conferiti all'Unione o tramite la costituzione, presso l'Unione o presso il Comune di Faenza capofila, di apposite strutture organizzative.

L'assetto organizzativo Ω del sistema Comuni-Unione della Romagna Faentina

La descrizione delle strutture apicali del sistema Comuni-Unione della Romagna Faentina, che segue, indica di massima le principali attività/funzioni che devono essere presidiate (l'articolazione delle attività/funzioni non corrisponde a servizi, dal punto di vista organizzativo); altre, di maggior dettaglio, saranno individuate nelle successive fasi di progettazione organizzativa.

1. Settore Polizia municipale

Attività presidiate:

- tutte e solo quelle previste dalla legge (legge 65/1986 e legge regionale n. 24/2003), ad oggi:
 - a) controllo della mobilità e sicurezza stradale
 - b) tutela del consumatore (vigilanza commerciale)
 - c) tutela della qualità urbana e rurale (vigilanza edilizia e polizia amministrativa)
 - d) tutela della vivibilità e della sicurezza urbana e rurale (polizia giudiziaria)
 - e) supporto nelle attività di controllo spettanti agli organi di vigilanza preposti alla verifica della
 - f) sicurezza e regolarità del lavoro
 - g) controllo relativo ai tributi locali secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti
 - h) soccorso in caso di calamità, catastrofi ed altri eventi che richiedano interventi di protezione civile
- politiche per la sicurezza urbana e la coesione sociale (azioni per la sicurezza del cittadino, videosorveglianza, assistenti civici e volontariato, ecc)

- sosta, mobilità e traffico (es. gestione sosta, gestione ordinanze di disciplina della circolazione, programmazione), funzioni del mobility manager
- regolamentazione della circolazione stradale
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

2. Settore Welfare

Attività presidiate:

- servizi sociali – adulti: azioni per il contrasto alla povertà e alle forme di esclusione sociale
- servizi sociali – immigrati: azioni per favorire l'integrazione
- servizi sociali – anziani e disabili: interventi per favorire la permanenza a domicilio delle persone non autosufficienti e servizi residenziali diurni
- interventi di prevenzione per l'agio giovanile
- gestione interventi a tutela dei minori in esecuzione dei provvedimenti dell'autorità giudiziaria o assunti in via d'urgenza
- gestione e coordinamento dei progetti ed interventi a sostegno della genitorialità
- supporto al Comitato di distretto per la programmazione socio-sanitaria di zona
- istruttoria per il rilascio dei provvedimenti di accreditamento e per la definizione dei controlli di servizio
- istruttoria per la definizione dei regolamenti distrettuali per l'accesso e la compartecipazione al costo dei servizi
- monitoraggio sulle ASP
- pari opportunità
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

3. Settore Finanziario

Attività presidiate:

- ragioneria e bilanci
- tributi e gestione entrate
- gestione amministrativa del patrimonio, concessione temporanea locali e sedi per associazioni e manifestazioni temporanee (ad esclusione delle istituzioni culturali e degli impianti sportivi)
- controllo delle partecipate
- statistica
- controllo di gestione e ciclo delle performance
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

4. Settore Legale e Affari istituzionali

Attività presidiate:

- contenzioso
- consulenza interna (compresa la formazione dei contratti di servizio delle gestioni esternalizzate)
- appalti
- forme di gestione dei servizi e processi di esternalizzazione
- contratti
- presidio statuto e regolamenti generali
- segreteria organi
- cerimoniale, manifestazioni e ricorrenze
- archivio e protocollo
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

5. Settore Lavori pubblici e Infrastrutture

Attività presidiate:

- edifici
- strade
- verde pubblico
- ambiente
- impianti tecnologici pubblici e interni agli enti
- protezione civile
- procedure espropriative
- sicurezza dei lavoratori
- gestioni cimiteriali dirette
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio (in particolare igiene urbana, discariche, ciclo idrico integrato, gas, pubblica illuminazione)

6. Settore Territorio

Attività presidiate:

- urbanistica
- sportello unico dell'edilizia (privata residenziale)
- sportello unico per le attività produttive
- casa e politiche abitative
- catasto
- sismica
- energia
- assetto idrogeologico del territorio
- funzioni relative all'assetto del territorio collinare, di delega regionale, derivanti dalla ex Comunità montana
- sistema informativo territoriale
- gestione e promozione musei all'aperto
- arredo delle città ed attività connesse
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

7. Settore Promozione culturale ed economica

Attività presidiate:

- gestione istituzioni culturali (biblioteche, musei, ecc)
- promozione culturale
- promozione turistica
- promozione economica, promozione territoriale
- ceramica
- gemellaggi
- rapporti con il volontariato
- asili nido
- istruzione
- sport: promozione e gestione impianti
- progetti di sviluppo imprenditoriale e culturale giovanile, università
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

8. Settore Demografia e Comunicazione

Attività presidiate:

- informatica
- anagrafe, stato civile, leva, elettorale
- ufficio per le relazioni con il pubblico e gestione dei siti web istituzionali
- comunicazione
- trasparenza
- sportelli polifunzionali
- servizi esternalizzati nelle materie di competenza: concessioni e gestione contratti di servizio

9. Coordinatore

Attività presidiate:

- coordinamento generale dei processi di conferimento e implementazione dei servizi in Unione
- organizzazione
- gestione del personale
- progetti strategici
- logistica e funzioni di supporto

NB Il coordinatore può essere uno dei dirigenti responsabili dei settori.

La struttura organizzativa e le funzioni dei Comuni nella fase Ω

Con il completamento del conferimento di tutti i servizi all'Unione, gli organi politici dei Comuni mantengono tutte le competenze previste dalla legge in capo ad essi, nelle quali esprimono decisioni vincolanti (ad esempio politiche fiscali e di bilancio, gestione del patrimonio, programmazione delle politiche di sviluppo del territorio, ecc), oltre ad essere

coinvolti con pareri, vincolanti o facoltativi, secondo le determinazioni delle convenzioni di conferimento di servizi e funzioni all'Unione, nelle decisioni di competenza. Il supporto operativo alle funzioni che rimangono in capo agli organi dei Comuni sarà fornito dalle strutture organizzative dell'Unione (nelle quali sarà confluito tutto il personale dei Comuni), ente di secondo grado e di "servizio" ai Comuni stessi.

Ciò è giustificato dalla necessità di ottenere economie di scala e una ottimizzazione dei costi e, quindi, a regime, più efficienza ed efficacia nei servizi erogati ai cittadini e alle imprese.