



# **UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA**

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

---

13 maggio 2021

## **CRITERI GENERALI ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA**

(Articolo 42, comma 2, lett. a) del d. Legs. n. 267/2000)

**Approvato dal Consiglio dell'Unione con atto del Consiglio dell'Unione  
Deliberazione n. 13 del 31.05.2021**



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

---

## CRITERI GENERALI ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI UNIONE VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

L'ordinamento degli Uffici e dei Servizi è articolato attraverso una pluralità di regolamenti ed atti di organizzazione definiti secondo le specifiche esigenze organizzative dell'Unione che dovranno assumere, in relazione ai servizi, come finalità quelle di accrescere la qualità delle prestazioni e dei servizi da erogare alle Comunità locali comprese nel proprio territorio secondo i seguenti principi cardine:

**- Integrazione -**

- l'Unione è concepita come un sistema integrato allargato, in cui si attua la reciproca collaborazione, la comunicazione tra i Comuni facenti parte della stessa, gli Uffici e l'unitarietà degli interventi nei confronti dei cittadini/utenti.

**- Progettualità -**

- l'operatività degli uffici e dei servizi dovrà articolarsi principalmente per programmi e per progetti, nei quali siano individuati obiettivi verificabili e misurabili sul piano qualitativo e quantitativo.

**- Efficacia -**

- l'attività degli uffici e dei servizi dovrà essere orientata al raggiungimento degli obiettivi, i risultati dovranno essere misurati nel tempo, alle scadenze previste, ed essere oggetto di valutazione.

**- Economicità ed efficienza -**

- l'organizzazione degli uffici o dei servizi dovrà rispondere all'esigenza del controllo dei costi e della produttività della spesa a partire dalla piena valorizzazione delle risorse umane disponibili e alla realizzazione di economie di scala.

**- Autonomia e responsabilità -**

- si dovrà prevedere la chiara individuazione dei margini di autonomia e responsabilità con riferimento alle posizioni dirigenziali/apicali ricoperte e agli obiettivi assegnati, sia in relazione alla struttura interna dell'Unione sia nel rapporto tra questa e i Comuni aderenti.

**- Professionalità -**

- l'autonomia presuppone un grado di professionalità adeguato alle funzioni da svolgere; l'Unione promuove lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze e delle specializzazioni attraverso la formazione professionale permanente dei propri dipendenti, e di quelli dei Comuni, e l'aggiornamento costante, garantendo a tutti pari opportunità.

**- Flessibilità -**

- l'organizzazione dell'Unione e l'impiego delle risorse umane si moduleranno in relazione agli obiettivi e alle strategie dell'amministrazione.

**- Trasparenza -**



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

- La gestione associata dei servizi, determinata dal trasferimento di questi all'Unione, è orientata ad assicurare la trasparenza del processo e l'avvicinamento dell'amministrazione ai cittadini/utenti.
- **Pianificazione strategica -**  
Per effetto della pianificazione strategica l'Ente prende come riferimento anche l'ambiente esterno alla propria organizzazione per pianificare le proprie attività in modo dinamico ricercando possibili soluzioni organizzative e gestionali.
- **Programmazione -**  
La chiara definizione della vision e della mission conducono l'Ente a programmare gli obiettivi nel medio e breve termine, per gestire l'azione amministrativa nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità.

## **CRITERI GUIDA**

Il modello organizzativo dell'Unione dovrà essere articolato e svilupparsi attraverso una logica organizzativa e culturale ispirata ai seguenti criteri – guida:

- attività lavorativa focalizzata non sui singoli atti, isolatamente considerati, ma su una attività amministrativa per programmi, progetti ed obiettivi, dove i singoli passaggi procedurali non hanno più un valore autonomo, ma contano prevalentemente in relazione al risultato finale;
- programmazione intesa come presupposto ragionato dell'attività da svolgere in quanto idonea a conseguire gli obiettivi prefissati ed a pervenire al risultato prestabilito, con il minore impiego di mezzi e nel minor tempo possibile;
- organizzazione di tipo misto, che riunisca da un lato i vantaggi dell'organizzazione per funzioni e dall'altro quelli per obiettivi, attraverso la creazione di una duplice struttura divisa fra Servizi di "line" (rivolti al cittadino/utente) e Servizi di "staff" (rivolti all'apparato interno dell'Unione e dei Comuni aderenti). I Servizi di "line" e "staff", creando un circolo cooperativo virtuoso, portano all'esterno i servizi, utilizzando le *professionalità* specialistiche esistenti all'interno della struttura organizzativa dei singoli Comuni;
- economicità degli atti amministrativi, intesa nel senso di evitare inutili aggravii procedurali fra Unione e Comuni partecipanti;
- applicazione delle fonti normative primarie, secondarie e regolamentari con logica organizzativa;



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

- assumere gli indirizzi contenuti nelle Convenzioni associative sottoscritte con i Comuni;
- soddisfazione del cittadino/utente.

Come finalità generale da seguire nell'attuazione del modello organizzativo, la dotazione organica dovrà corrispondere, per quanto possibile, con la struttura di bilancio così che le funzioni, i servizi e gli interventi, rilevanti ai fini della programmazione dei progetti e degli obiettivi, corrispondano alla ripartizione della struttura organizzativa dell'Unione e siano funzionalmente connessi agli atti di conferimento approvati dai Comuni. Si potranno sviluppare sinergie funzionali tra i dipendenti dei Comuni e dell'Unione anche nell'adozione dei provvedimenti.

- L'attribuzione delle funzioni gestionali delle varie linee funzionali generali alla struttura operativa è atto di programmazione che sarà inserito nel documento di Macro-organizzazione dell'Unione;

- L'organizzazione complessiva individuerà le figure dirigenziali/apicali in modo che a ciascuno di essi sia attribuita la responsabilità di un Settore o Servizio omogeneo, con la gradualità e l'ampiezza che verranno definite dall'organo politico.

- Il modulo organizzativo dovrà comunque essere ispirato al principio di direzione, e non a quello di gerarchia, essendo il primo più adeguato ad un effettivo snellimento e ad una effettiva incisività dell'azione amministrativa. Gli strumenti operativi a disposizione degli organi di gestione sono le direttive, le determinazioni, gli atti di organizzazione .

- La struttura farà ricorso diffuso ed esteso alle nuove tecnologie, all'e-procurement, all'e-government e al benchmarking.

- L'organizzazione della struttura dovrà consentire la politica di fissazione e programmazione di obiettivi possibili e dello sviluppo sostenibile, sia di medio che di lungo periodo, da attuarsi a cascata, dal livello operativo decisionale, alla dirigenza e fino a ciascun dipendente.

- La struttura sarà dotata di un sistema di verifica delle prestazioni e dei risultati attraverso lo strumento del Controllo di Gestione, questo sarà lo strumento utile anche ai Responsabili di Servizio o di funzione per esaminare l'andamento dei centri di costo sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e della economicità.

Il Controllo di gestione potrà supportare il Nucleo di valutazione nel garantire l'omogeneità e l'obiettività delle valutazioni. Tali organismi potranno essere sviluppati opportunamente unitariamente, sia per l'organizzazione dei Comuni che per quella dell'Unione.

## **MODALITA' DI ESERCIZIO ASSOCIATO DELLE FUNZIONI E DELL'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI**

Gli uffici saranno finalizzati alla gestione associata di una pluralità di funzioni e all'organizzazione di servizi di interesse comune, nell'ottica di razionalizzare l'impiego complessivo delle risorse, di ottenere economie di scala e di migliorare la qualità e quantità dei servizi da erogare all'utenza.



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

Gli atti organizzativi, in coerenza con le convenzioni d'Unione, stabiliscono le modalità di conferimento degli incarichi ai Responsabili di Servizio ed al personale posto alle dipendenze funzionali degli Uffici dell'Unione, la dotazione organica degli Uffici stessi necessaria per la gestione amministrativa, economico finanziaria, tecnica ed operativa, sarà costituita, di norma, da dipendenti dei Comuni che prestano servizio nell'Unione, in posizione di comando/distacco o trasferiti nell'organico dell'Unione, del quale organico possono far parte anche altri dipendenti assunti direttamente dall'Unione stessa; gli Uffici potranno operare inoltre mediante l'ausilio di personale incaricato, composto da membri qualificati anche esterni alle strutture dell'Unione.

L'assetto organizzativo, informato ai principi del buon andamento, dell'imparzialità, dell'autonomia (distinzione delle competenze tra apparato burocratico ed apparato politico nel quadro di una armonica collaborazione tesa al raggiungimento degli obiettivi), della funzionalità, dell'economicità, della professionalità e della responsabilità, dev'essere strutturato secondo criteri specifici che assicurino:

1. il collegamento delle attività attraverso l'osservanza del dovere di comunicazione interna ed esterna, privilegiando le connessioni mediante sistemi informatici e statistici, non solo all'interno degli Uffici dell'Unione, ma anche verso i Comuni aderenti alla stessa;
2. la responsabilità e la collaborazione di tutto il personale per il risultato della attività lavorativa;
3. la flessibilità nell'organizzazione delle strutture e nella gestione delle risorse umane, attraverso processi di formazione, mobilità e riconversione professionale finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
4. la configurazione dell'organizzazione gestionale secondo le indicazioni del D.Lgs. n. 267 del 2000 in materia di programmi di spesa, di piano esecutivo di gestione, di competenze dei responsabili dei servizi;
5. la responsabilizzazione delle figure dirigenziali/apicali in ordine alla gestione della spesa ed al corretto sviluppo delle attività proceduralizzate;
6. l'indicazione di adeguati sistemi di controllo interno e di verifica dei risultati attraverso il nucleo di valutazione;
7. la progressiva informatizzazione delle attività attraverso idonea strumentazione;
8. la ricerca e l'attuazione di modalità gestionali dei servizi dell'Unione attraverso percorsi di cooperazione e coordinamento tra gli enti che consentano sinergie operative e risparmi di risorse.

Per gli interventi di attuazione degli obiettivi e dei programmi, l'assetto organizzativo deve assumere il metodo della programmazione del lavoro, assicurando le misure (basate sulle opportune tecniche gestionali e di misurazione dei risultati) necessarie per la verifica dello stato di attuazione e della rispondenza ai bisogni ed alle domande delle comunità locali che compongono l'Unione.



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

Nella definizione delle strutture organizzative per ambiti operativi di competenza finalizzati ad obiettivi di sviluppo della azione amministrativa, occorre tenere in considerazione, oltre ai principi di economicità, efficacia e pubblicità la continuità dell'azione amministrativa anche in assenza del dirigente o del funzionario mediante sistemi di attribuzione di funzioni o di deleghe temporanee qualora previste dai principi dell'ordinamento giuridico.

Nell'ambito della Performance occorre:

- collegare la valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'amministrazione, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- collegare la valutazione dei dipendenti al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi;
- tendere a omogeneizzare il sistema di valutazione della performance dell'ente, dei dirigenti e dei dipendenti di tutti i Comuni e della Unione di Comuni, allo scopo di eliminare eventuali disparità di trattamento, ma anche allo scopo di un suo utilizzo nell'ambito di una attività di benchmarking.

## **FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE**

Lo sviluppo della formazione professionale, aggiornamento e valorizzazione del personale, cui l'Amministrazione attribuisce valenza fondamentale per la crescita professionale dei dipendenti, avverrà tramite l'inserimento nel bilancio di previsione di stanziamenti dedicati. L'alta specializzazione e la conseguente valorizzazione delle risorse umane, attraverso i percorsi formativi messi in atto dall'Unione, saranno l'elemento strategico attraverso il quale migliorare la risposta in termini di qualità dei servizi erogati ai cittadini e, al contempo, assicurare la crescita professionale del personale dell'Unione.

## **ORGANISMI DI COORDINAMENTO E SISTEMA DELLA GOVERNANCE**

L'organizzazione deve sviluppare i principi espressi dal sistema di Governance dell'Unione.

In tal senso occorre confermare la visibilità dei Comuni come soggetti erogatori di servizi, confermando l'organizzazione dell'Unione quale mezzo per rinforzare e specializzare le strutture.

Il coordinamento intersettoriale è fondamentale per la crescita del sistema organizzativo complessivo tra Unione e Comuni.



# UNIONE DEI COMUNI VALLI DEL RENO, LAVINO E SAMOGGIA

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI, VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

---

I coordinamenti per materia, oltre a essere elemento di raccordo, hanno la funzione di avviare processi di omogenizzazione e innovazione e assicurare un approccio funzionale mediante l'attribuzione di responsabilità trasversali nell'organizzazione dei Comuni e dell'Unione.

## **DETERMINAZIONE DEI PIANI DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE**

Il Piano dei fabbisogni del personale dell'Unione deve essere definito e dimensionato, contemperando le esigenze di carattere funzionale degli uffici e dei servizi - individuate dagli atti di pianificazione strategica e di programmazione operativa - con le condizioni economico-finanziarie dell'Ente, sulla base degli atti deliberati e in raccordo con i Comuni. Il Piano dei fabbisogni del personale dell'Unione deve essere definito tenendo conto delle competenze dell'Unione e dei Comuni, in modo tale da evitare sovrapposizioni e duplicazioni di funzioni. I processi assunzionali dovranno tenere conto del sistema complessivo costituito dai fabbisogni dell'Unione e dei Comuni. Nell'ambito della pianificazione l'Unione ricerca sinergie funzionali, ove possibile, con i servizi dei Comuni.