



Comuni di:
Loiano
Monghidoro
Monterenzio
Ozzano dell'Emilia
Pianoro

Unione dei Comuni Savena-Idice

Deliberazione n. 60

COPIA

Verbale di Deliberazione della
Giunta

OGGETTO:

PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA DELLA FUNZIONE IN MATERIA DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI - APPROVAZIONE

L'anno DUEMILADICIASSETTE addì TRENTUNO del mese di AGOSTO alle ore 16 e minuti 30 nella sede dell'Unione dei Comuni Savena-Idice, previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dal vigente Statuto, sono stati convocati a seduta i componenti della Giunta.

All'appello risultano presenti:

Cognome e Nome	Carica	Pres.	Ass.
MINGHETTI GABRIELE	PRESIDENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARPANI PATRIZIA	ASSESSORE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SPADONI PIERDANTE	ASSESSORE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LELLI LUCA	ASSESSORE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PANZACCHI BARBARA	ASSESSORE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Assume le funzioni di Segretario la Dott.Ssa Viviana Boracci la quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, MINGHETTI GABRIELE nella sua qualità di PRESIDENTE assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

Si da atto che la seduta si è conclusa alle ore 19.30.

LA GIUNTA

RICHIAMATE le Deliberazioni Consiliari di approvazione della Convenzione per il conferimento all'Unione Valli Savena-Idice della funzione fondamentale di Progettazione e Gestione del Sistema Locale dei Servizi Sociali ed Erogazione delle Relative Prestazioni ai Cittadini (art.7 co.3 lr21/2012, succ. modif., e lett. g) del comma 27, del D.L.78/2010):

D.C.C. n.94 del 18/12/2014 del Comune di Loiano

D.C.C. n.82 del 18/12/2014 del Comune di Monghidoro

D.C.C. n.61 del 18/12/2014 del Comune di Monterenzio

D.C.C. n.64 del 17/12/2014 del Comune di Pianoro

RICHIAMATA la CONVENZIONE PER IL CONFERIMENTO ALL'UNIONE DEI COMUNI VALLI SAVENA-IDICE DELLA FUNZIONE FONDAMENTALE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI (ART.7 CO.3 LR21/2012, SUCC. MODIF., E LETT. G) DEL COMMA 27, DEL D.L.78/2010” da parte dei Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio e Pianoro approvata con Deliberazione del Consiglio dell'Unione Valli Savena Idice n. 35 DEL 22/12/2014;

RICHIAMATA la Deliberazione di Giunta dell'Unione Valli Savena-Idice n. 83 del 30.12.2014 ad oggetto “ARTICOLO 1 DELLA CONVENZIONE DI CONFERIMENTO ALL'UNIONE MONTANA VALLI SAVENA-IDICE DELLA FUNZIONE FONDAMENTALE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI - MODALITÀ ATTUATIVE”;

CONSIDERATO:

- che il Documento Unico di programmazione del triennio 2016-2018, approvato con deliberazione del Consiglio dell'Unione n. 39 del 29.12.2015, il Documento Unico di Programmazione del triennio 2017-2019 approvato con deliberazione del Consiglio dell'Unione n. 6 del 30.3.2017, il Progetto Gestioni Associate 2016 approvato dalla Giunta dell'Unione con atto n. 7 del 27/01/2016 e successive revisioni, l'ultima delle quali, la quarta, è stata adottata con atto n.91 del 29.12.2016, esprimono la volontà di approvare con atto della Giunta dell'Unione lo studio di fattibilità per il conferimento all'Unione delle funzioni relative ai servizi educativi e scolastici per tutti e cinque i Comuni dell'Unione;

- che i seguenti documenti programmatici dei Comuni prevedono il consolidamento della gestione associata inerente i servizi sociali ed educativi all'interno dell'Unione dei Comuni Savena-Idice:

Deliberazione di Giunta Comunale del Comune di Loiano n. 2 del 24.01.2017 avente ad oggetto: “Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione 2017-2019”;

Deliberazione del Consiglio Comunale del Comune di Pianoro n. 41 del 21.12.2016 di approvazione del Documento Unico di Programmazione 2017-2019;

Deliberazione del Consiglio Comunale del Comune di Monghidoro n. 12 del 04.03.2017 avente ad oggetto: “Esame ed approvazione del DUP 2017-2019”;

Deliberazione del Consiglio Comunale del Comune di Monterenzio n. 45 del 30.07.2016 avente ad oggetto: “Presentazione dello schema di Documento Unico di Programmazione (DUP) – Periodo 2017-2019”;

Deliberazione del Consiglio Comunale del Comune di Pianoro n. 41 del 21.12.2016 di approvazione del Documento Unico di Programmazione 2017-2019;

Deliberazione del Consiglio Comunale di Ozzano dell'Emilia n. 14 del 01.03.2017 avente ad oggetto: “Approvazione aggiornamento schema di Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2017-2019 e relativi dati contabili”;

RICHIAMATE le proprie deliberazioni:

- n.40 del 5 giugno 2017 ad oggetto **CONFERIMENTO ALL'UNIONE DELLE FUNZIONI RELATIVE AI SERVIZI SOCIALI ED EDUCATIVI DA GESTIRE IN FORMA ASSOCIATA PER I CINQUE COMUNI DELL'UNIONE** con la quale in merito al procedimento di conferimento delle funzioni relative ai servizi sociali ed educativi, si richiede alle Giunte comunali dei Comuni membri di adottare un atto deliberativo in cui si esprima la volontà di procedere con tutti i passaggi necessari alla realizzazione in tempo utile del progetto di gestione associata dei servizi sociali ed educativi, propedeutico all'approvazione della delega da parte dei Consigli comunali e da recepire con atto consiliare dell'Unione entro il 12 settembre 2017, individuando all'uopo i componenti dei tavoli tematici tecnici e/o politici per la concretizzazione della stesura del progetto gestione associata tra i Sindaci dei Comuni, gli Assessori comunali e dell'Unione competenti in materia di servizi sociali, scolastici ed educativi e tra i tecnici, oltre ai responsabili dell'area servizi alla persona, i responsabili finanziari e i dirigenti segretari di riferimento di ciascun ente;
- n. 45 del 23.06.2017, esecutiva, avente per oggetto: **“COSTITUZIONE TAVOLO INTERCOMUNALE PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO PER LA GESTIONE ASSOCIATA DEI SERVIZI SOCIALI ED EDUCATIVI”** e ss.mm.
- n. 48 del 05.07.2017, n. 49 del 13.07.2017, n. 50 del 25.07.2017 e n. 54 del 01.08.2017, esecutive, aventi ad oggetto: **“ATTIVITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI SOCIALI ED EDUCATIVI SCOLASTICI - AGGIORNAMENTO - DECISIONI IN MERITO”**

DATO ATTO che la redazione del progetto unitamente all'elaborazione delle bozze di Convenzioni di conferimento dei servizi sociali e dei servizi educativi/scolastici dai Comuni all'Unione, avviata con l'incontro in seduta plenaria del Tavolo tecnico-politico in data 05.07.2017 si è svolta nei tempi previsti dal crono programma dell'attività di implementazione del progetto, che si allega al presente atto (all 1);

DATO ATTO che l'Unione dei Comuni Savena-Idice ha provveduto a dare informazione alle Organizzazioni Sindacali e alle RSU degli Enti in data 20.07.2017, 31.07.2017, 09.08.2017 e 28.08.2017;

VISTO il Progetto Gestione Associata dei Servizi Sociali e dei Servizi Educativi/Scolastici tra i Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro e Ozzano dell'Emilia; le bozze di Convenzioni per la Gestione Associata dei Servizi Sociali e dei Servizi Educativi/Scolastici, oggetto di informativa della Giunta dell'Unione discussa nella seduta del 29.08.2017, in atti;

VALUTATO positivamente il lavoro svolto dal gruppo tecnico politico all'uopo costituito e condivisi l'impostazione e gli obiettivi contenuti nel progetto;

CONSIDERATA tuttavia la necessità di effettuare ulteriori approfondimenti per quanto concerne la gestione associata dei Servizi Educativi/Scolastici, come da richieste dei Comuni di Monghidoro, comunicazione del 28.08.2017- ns. prot. 10390/2017, Loiano, comunicazione del 29.08.2017- ns. prot. 10446/2017 e Monterenzio, comunicazione del 30.08.2017- ns. prot. 10508/2017 si stabilisce di attivare un gruppo di lavoro tecnico-politico costituito dai responsabili dei servizi educativi-scolastici e dagli assessori competenti per materia dei cinque Comuni coordinato dal Sindaco di Monghidoro Barbara Panzacchi in qualità di assessore dell'Unione.

VALUTATO di approvare il progetto gestione associata dei Servizi Sociali e la bozza di Convenzione allegati che formano parte integrante e sostanziale del presente atto, per il conferimento in Unione dei Servizi Sociali entro il 13.09.2017 (all. 2);

VISTI il D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, Testo Unico sull'ordinamento degli Enti locali;

ACQUISITO sulla proposta il parere favorevole di regolarità tecnica ai sensi dell'Art. 49 del D.Lgs. 267/2000 e successive modificazioni;

AD UNANIMITA' di voti espressi nei modi di legge

Per le ragioni espresse in premessa

DELIBERA

- 1) Di approvare il progetto per la Gestione Associata Servizi Sociali, allegato al presente atto per il conferimento dei Servizi all'Unione dai Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro e Ozzano dell'Emilia, che si allega al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
- 2) Di inoltrare il presente atto ai Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Ozzano dell'Emilia e Pianoro, affinché inseriscano all'O.d.G. del primo Consiglio utile, e comunque non oltre la data del 12.09.2017, l'approvazione della convenzione di cui in premessa che si allega al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
- 3) Di dare atto che il Consiglio dell'Unione, successivamente all'approvazione della Convenzione da parte dei consigli dei Comuni membri, provvederà all'approvazione della Convenzione stessa;

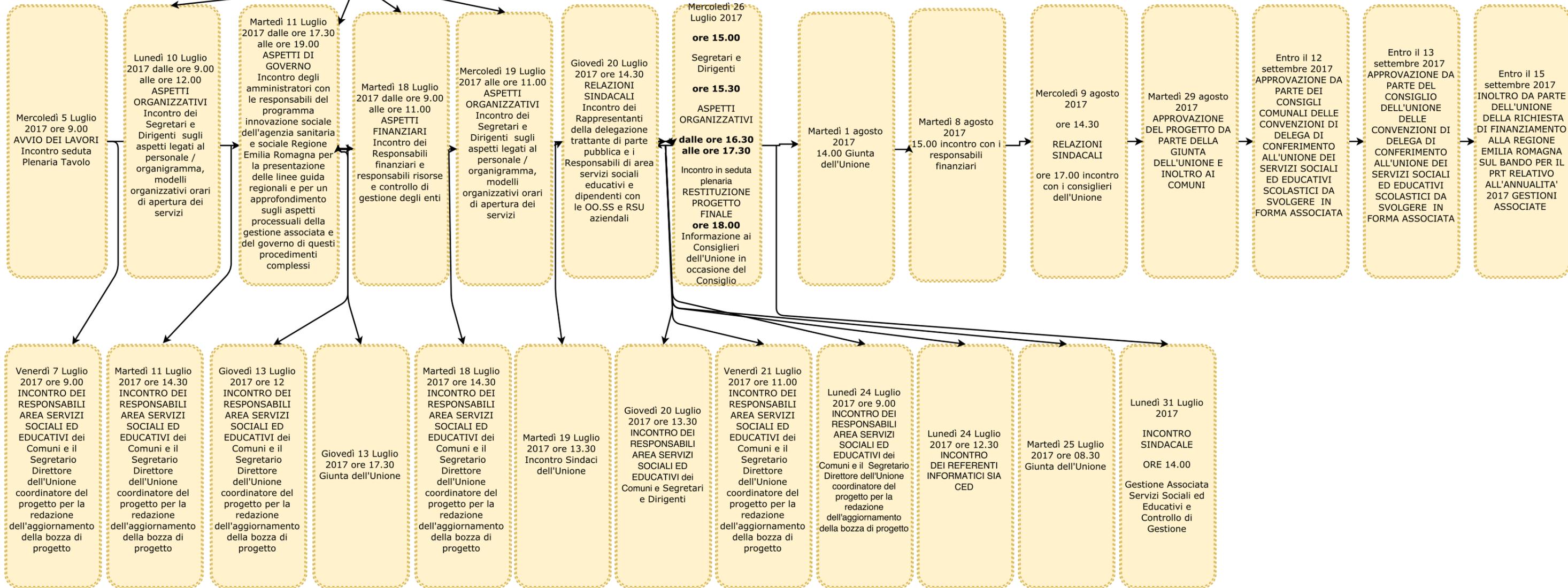
Successivamente,

LA GIUNTA

VISTA l'urgenza, con separata e unanime votazione, resa nei modi di legge, dichiara il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134, comma 4, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, Testo unico 2000, sull'ordinamento degli Enti Locali.

CRONOPROGRAMMA ATTIVITA' DI IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI SOCIALI ED EDUCATIVI SCOLASTICI

INCONTRI TEMATICI





Comuni di:

Loiano

Monghidoro

Monterenzio

Ozzano dell'Emilia

Pianoro

Unione dei Comuni Savena-Idice

PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI SOCIALI DEI COMUNI SAVENA IDICE

INDICE

PARTE PRIMA:

1. *OBIETTIVO*
2. *ATTIVITA' SOCIALI OGGETTO DI CONVENZIONAMENTO*
3. *SITUAZIONE ATTUALE*
4. *CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI REGIONALI E STATALI REGIONALIZZATI*

PARTE SECONDA – APPROFONDIMENTI:

5. *ASPETTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI (PERSONALE/ORGANIGRAMMA, MODELLI ORGANIZZATIVI, ORARI DI APERTURA DEI SERVIZI)*
6. *ASPETTI FINANZIARI*
7. *CRONOPROGRAMMA*

Allegati

- ALLEGATO 1 ALLEGATO 2 Bozza Convenzione per il conferimento della funzione in materia di sistema locale dei servizi educativi e scolastici*
- ALLEGATO 2 Linee Guida regionali per le politiche di welfare*
- ALLEGATO 3 Schema Spese Personale*
- ALLEGATO 4 Preventivo Leasing automezzo*

1. OBIETTIVO

E' obiettivo dell'Unione dei Comuni Savena Idice la gestione associata da parte dei Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterezeno, Pianoro e Ozzano:

1) della PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI

L'attuale regime transitorio di gestione dei Servizi Sociali permarrà fino al 31/12/2017.

2. ATTIVITA' SOCIALI OGGETTO DI CONVENZIONAMENTO

Il Documento Unico di Programmazione del triennio 2017-2019 approvato con deliberazione del Consiglio dell'Unione nr. 6 del 30.3.2017, a proposito della gestione associata del Servizio sociale territoriale, si prevede l'immediato allargamento al Comune di Ozzano del tavolo di coordinamento tecnico del Servizi sociale di Unione, quale presupposto per prendere in esame anche, in prospettiva e con tempi diversi, la fattibilità di una gestione unitaria delle funzioni relative ai Servizi educativi e scolastici.

Con la deliberazione della Giunta dell'Unione Savena-Idice nr. 40 del 5 giugno 2017 e la richiesta inviata a tutti i Comuni membri - ns. prot. 6891 del 08 giugno 2017 - in merito al procedimento di conferimento delle funzioni relative ai servizi sociali ed educativi, si richiede alle Giunte Comunali dei Comuni membri di adottare un atto deliberativo in cui si esprime la volontà di procedere con tutti i passaggi necessari alla realizzazione in tempo utile del progetto di gestione associata dei servizi sociali ed educativi, propedeutico all'approvazione della delega da parte dei Consigli Comunali e da recepire con atto consiliare dell'Unione entro il 12 settembre 2017, individuando all'uopo i componenti dei tavoli tematici tecnici e/o politici per la concretizzazione della stesura del progetto gestione associata tra i Sindaci dei Comuni, gli assessori comunali e dell'Unione competenti in materia di servizi sociali, scolastici ed educativi e tra i tecnici, oltre ai responsabili dell'area servizi alla persona, i responsabili finanziari e i dirigenti segretari di riferimento di ciascun ente;

Le Giunte di tutti i Comuni aderenti all'Unione hanno confermato la volontà di procedere con tutti i passaggi necessari alla realizzazione in tempo utile del progetto di gestione associata dei servizi sociali ed educativi e hanno nominato i componenti dei tavoli tematici tecnici e/o politici per la concretizzazione della stesura del progetto gestione associata;

Ipotesi in approvazione

La Giunta dell'Unione, con proprie deliberazioni n. 45 del 23 giugno 2017 e n. 48 del 05 luglio 2017, ha deliberato di costituire un tavolo tematico intercomunale coordinato dall'Unione per la realizzazione del progetto per la gestione associata dei servizi sociali ed educativi composto dagli amministratori e tecnici dei Comuni e dell'Unione e da referenti dell'Agenzia Sanitaria e Sociale Regione Emilia-Romagna, così composto:

- COMUNE DI LOIANO:
 - a) Maria Elisa Nassetti - Responsabile Area Servizi alla Persona
 - b) Cinzia Rossetti - Responsabile Area Economico Finanziaria
 - c) Marco Carapezzi – Segretario Generale

- COMUNE DI MONGHIDORO:
 - a) Barbara Panzacchi – Sindaco
 - b) Cristina Lolli – Assessore alle Politiche Sociali
 - c) Responsabile Area Amministrativa e Servizi alla Persona
 - d) Responsabile Area Economico – Finanziaria
 - e) Marco Carapezzi – Segretario Generale

- COMUNE DI MONTERENZIO:
 - a) Pierdante Spadoni – Sindaco
 - b) Marco Carapezzi – Segretario Generale

- COMUNE DI OZZANO DELL'EMILIA:
 - a) Luca Lelli - Sindaco con delega scuola
 - b) Giuseppe Rossi - Assessore con deleghe assistenza, casa, sanità
 - c) Valeria Villa - Segretario Generale
 - d) Rachele Caputo - Responsabile del Settore servizi alla persona
 - e) Aurora Salomoni - Responsabile del Servizio educativo-scolastico
 - f) Marzia D'Aurelio - Responsabile del Settore economico-finanziario
 - g) Stefano Lazzarini - Responsabile del Settore risorse e controllo;

- COMUNE DI PIANORO:
 - a) Andrea Demaria - Funzionario Coordinatore Area Sociale
 - b) Emanuela De Rose - Referente Ufficio Scuola

Ipotesi in approvazione

- c) Luca Lenzi - Dirigente Area Direzionale
- d) Giuseppina Crisci - Segretario Generale

- UNIONE DEI COMUNI SAVENA-IDICE:
 - a) Gabriele Minghetti – Presidente
 - b) Patrizia Carpani – Assessore Politiche Sociali dell'Unione
 - c) Viviana Boracci – Segretario Direttore

- AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONE EMILIA-ROMAGNA:
 - a) Maria Augusta Nicoli - Agenzia Sanitaria e Sociale Regione Emilia-Romagna – Responsabile del Programma "Innovazione sociale"
 - b) Elena Gamberini - Agenzia Sanitaria e Sociale Regione Emilia-Romagna – Referente
 - c) Giulia Rodeschini - Agenzia Sanitaria e Sociale Regione Emilia-Romagna - Referente

Rilevata pertanto l'opportunità:

di individuare i principali contenuti della Convenzione per il conferimento all'Unione dei Comuni Savena Idice della gestione associata della funzione fondamentale della progettazione e gestione del sistema locale dei servizi sociali ed erogazioni delle relative prestazioni ai cittadini (art.7 co. 3 l.r.21/2012, succ. modif., e lett. g) del comma 27, del D.L.78/2010 in coerenza con quanto previsto nella Deliberazione della Giunta Regionale 7 luglio 2014, n. 1012, recante "Linee guida per il riordino del Servizio sociale territoriale. (All. 1)

La Convenzione dovrà assicurare attraverso l'organizzazione dell'Area Welfare il Servizio Sociale Professionale, le politiche abitative, le politiche giovanili previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale e distrettuale, nei limiti delle risorse stanziare.

Le attività che devono essere assicurate dall'area Welfare, sulla base delle citate disposizioni sono:

- Accoglienza e valutazione delle domande
- Co-progettazione personalizzata e accompagnamento
- Promozione e sviluppo delle reti sociali e del capitale sociale

Ipotesi in approvazione

- Gestione delle urgenze e delle emergenze sociali
- Supporto alla lettura del contesto ed alla programmazione territoriale
- Gestione delle risorse economiche e dei processi amministrativi
- Alimentazione dei flussi informativi
- Erogazione delle prestazioni sociali e assistenziali previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale, distrettuale e di ambito, nei limiti delle risorse stanziare
- servizi di assistenza domiciliare e servizi correlati; strutture residenziali e semiresidenziali; centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario.
- Realizzazione di programmi di informazione e di prevenzione dei rischi sociali;
- Progettazione e sperimentazione e coordinamento di nuovi servizi;
- Sviluppo e gestione del Sistema informativo sociale;
- Formazione, aggiornamento e addestramento del personale;
- Ricerca sociale e rendicontazione sociale;
- Interventi per favorire la realizzazione dell'integrazione socio-sanitaria
- Interventi integrati dei servizi sociali con i servizi educativi, come ad esempio il trasporto sociale;
- Interventi coordinati con i servizi per l'impiego;
- Supporto alla ricerca dell'abitazione e all'assegnazione di alloggi pubblici;
- Gestione delle Politiche giovanili

I Comuni singolarmente per i propri territori assicureranno, in raccordo con i competenti uffici dell'area welfare, le seguenti attività di supporto:

- Manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici sociali e socio- sanitari;
- Finanziamento e realizzazione degli investimenti edilizi;
- La fornitura agli edifici sociali e socio - sanitari degli arredi;
- La fornitura alle strutture interessate del riscaldamento e delle utenze di gas, energia elettrica e acqua, internet, dei servizi di pulizia ove previsti;
- Acquisto di materiali (di consumo e non) per i servizi in base a quanto previsto dai singoli contratti.
- Manutenzione, compresa la fornitura di carburante, degli automezzi comunali assegnati in uso alle aree welfare e educativo scolastici,

Articolazione organizzativa dell'Area Welfare-Servizio Sociale Territoriale

Nella fase iniziale, l'organizzazione del Servizio sociale territoriale è articolata come segue:

1. Responsabile dell'area Welfare-servizio sociale territoriale;
2. Servizio Sociale Professionale (Area Adulti con disagio e Anziani);
3. Sportelli sociali territoriali
4. Politiche giovanili e Pari opportunità
5. Politiche abitative

1. Responsabile dell'Area

Il Responsabile dell'Area è nominato dal Direttore dell'Unione ha il compito di:

- gestire le relazioni con l'Ufficio Piano/Azienda Usl per le funzioni delegate/ASP Rodriguez
- supportare gli organi amministrativi nella programmazione e valutazione delle politiche sociali;
- proporre l'articolazione ed il livello delle tariffe dei servizi di competenza;
- partecipare alla costruzione budget di Servizio e all'individuazione degli obiettivi, promuovendone la condivisione con gli operatori del Servizio;
- assicurare la funzionalità del SST, attraverso la pianificazione strategica ed operativa del servizio, la gestione della comunicazione interna ed esterna;
- conseguire gli obiettivi impiegando le risorse assegnate, in particolare quelle umane;
- sviluppare percorsi di coinvolgimento degli operatori, degli utenti e delle parti interessate, del terzo settore, per favorire lo sviluppo dei processi partecipativi, la condivisione in merito alla programmazione e alle priorità e la collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire l'alimentazione dei sistemi informativi previsti
- Il Responsabile di Area è nominato dal Direttore dell'Unione, previa selezione pubblica tra i dipendenti dell'Unione e dei Comuni aderenti, in possesso dei necessari requisiti di formazione ed esperienza;

2. Servizio Sociale Professionale (Area Adulti con disagio e Anziani)

Al fine di garantire l'omogeneizzazione del Servizio sociale territoriale dell'Unione in ottemperanza alle direttive regionali il servizio prevede l'articolazione in :

- équipe Adulti

Ipotesi in approvazione

- équipe Anziani

3. Sportelli sociali territoriali

L' Area Welfare, per garantire sul territorio di ogni Comune i rapporti con gli utenti, mantiene un coordinamento degli operatori addetti agli sportelli sociali territoriali.

4. Politiche giovanili e Pari Opportunità

Il servizio assicura la programmazione la progettazione delle complessive politiche giovanili, compresa l'integrazione con l'Area delegata Minori in Az. Usl e con le politiche distrettuali. Programmazione e coordinamento dei progetti di Servizio Civile.

Il servizio assicura la programmazione la progettazione delle complessive politiche relative alle Pari opportunità , compresa l'integrazione con l'Area delegata Minori in Az. Usl e con le politiche distrettuali

5. Politiche abitative

Il servizio cura tutto quello che riguarda la gestione del patrimonio di ERP e di ERS, compresi i rapporti con i gestori e gli utenti.

Resta titolarità di ogni comune continuare ad assicurare le attività di supporto per:

- Manutenzione ordinaria/straordinaria degli edifici,
- Finanziamenti e realizzazione di investimenti edilizi
- Compravendita di alloggi
- Raccordo e coordinamento delle azioni derivanti dalla programmazione e pianificazione urbanistica in atto sulla base delle leggi vigenti.

Verrà costituito un Gruppo di lavoro tecnico, all'interno dell'Area Welfare, finalizzato allo sviluppo organizzativo del servizio, con particolare riferimento:

- alla definizione di un regolamento dei servizi e di una carta dei servizi,
- alla omogeneizzazione degli strumenti regolamentari e dei sistemi tariffari.
- Il gruppo di lavoro sarà nominato dal Responsabile di Area, anche sulla base della disponibilità espressa dagli operatori del servizio. Possono far parte dei gruppi di lavoro anche esperti dell'AUSL.

NOTA BENE

Tutti i servizi sopra declinati, assicurano le procedure, le attività amministrative e contabili per garantirne il funzionamento ivi comprese:

- l'elaborazione dei capitolati d'oneri e degli atti propedeutici per l'individuazione dei contraenti dei servizi affidati all'esterno;
- l'assunzione degli impegni di spesa e degli accertamenti di entrata;
- la prebollettazione consistente nella individuazione dei creditori, nella determinazione dei crediti in capo ai singoli utenti e le relative scadenze.

Articolazione organizzativa dell'Area Risorse a supporto dell'area Welfare

Nella fase iniziale l'articolazione dell'Area Risorse è articolata come segue:

- 1) Responsabile dell'Area Risorse
- 2) Servizio entrate

1. Il Responsabile dell'area Risorse

Il Responsabile dell'Area nominato dal Direttore ha il compito:

- di gestire le relazioni con i responsabili dell'Area Welfare supportandone l'attività per quanto di competenza;
- di supportare gli organi amministrativi nella programmazione e valutazione delle politiche inerenti l'acquisizione dell'entrata;
- di assicurare la funzionalità del servizio, attraverso la pianificazione strategica ed operativa e la gestione della comunicazione interna ed esterna;
- di conseguire gli obiettivi impiegando le risorse assegnate, in particolare quelle umane;
- di garantire l'alimentazione dei sistemi informativi previsti necessari all'emissione dei bollettini/avvisi di pagamento ed alle fasi successive di gestione delle entrate per quanto di propria competenza;;
- di garantire l'efficacia e l'economicità della riscossione, anche coattiva individuando le soluzioni gestionali più idonee allo scopo;

2. Servizio Entrate

Ipotesi in approvazione

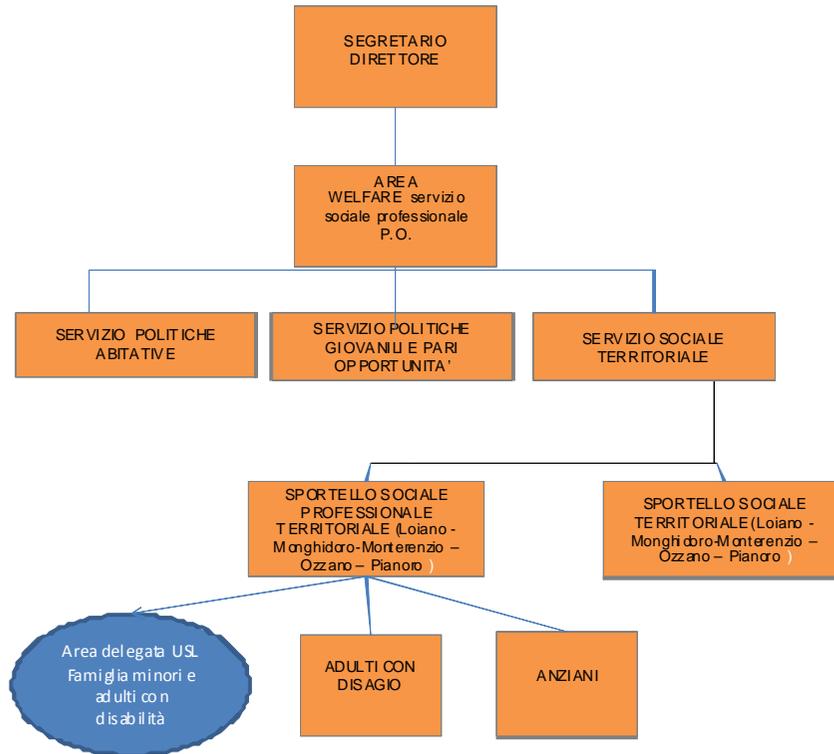
In relazione alle funzioni trasferite inerenti il welfare il servizio entrate curerà la bollettazione e la riscossione volontaria e coattiva di tutti i crediti derivanti dallo svolgimento dei servizi sopraindicati.

In particolare il servizio ha il compito di:

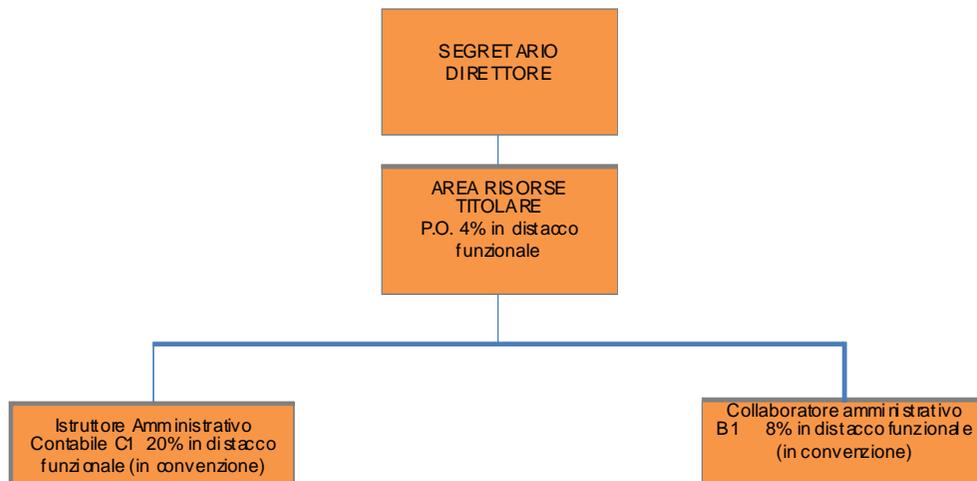
- procedere alla bollettazione verso gli utenti utilizzando i dati completi di prebollettazione già caricati nei software gestionali dall'Area Welfare;
- rendicontare gli incassi
- gestire i solleciti ed eventuali piani di rateizzazione
- procedere alla riscossione coattiva del credito
- curare i rapporti con il concessionario esterno della riscossione in caso di esternalizzazione del servizio
- fornire report statistici inerenti la riscossione delle entrate anche a supporto del controllo del gestione
- curare i rapporti con gli enti esterni per le attività di competenza.

Le percentuali indicate nell' organigramma per l'area Risorse (servizio entrate) sottostante riferite al responsabile dell'area risorse, dell' Istruttore Amministrativo Contabile C1 e del collaboratore amministrativo B1 sono da considerarsi indicative ed è fatta salva la possibilità di procedere alla loro revisione (in aumento o diminuzione) alla luce delle reali esigenze che si manifesteranno negli enti coinvolti.

ORGANIGRAMMA SRUTURA ORGANIZZATIVA GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI SOCIALI



ORGANIGRAMMA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AREA RISORSE A SUPPORTO DELL'AREA WELFARE



3. SITUAZIONE PRECONFERIMENTO SERVIZI

SERVIZI SOCIALI / PERSONALE ALL'INTERNO DEI SINGOLI ENTI

COMUNE DI LOIANO SOCIALE:

RESPONSABILE CAT. D – 30% Sociale Maria Elisa Nassetti

AMM.VO CAT.C – Tempo lavoro 35% Sociale e Sportello – 10% gestione entrate, solleciti e riscossione coattiva – 8% Casa - Francesca Ferretti (2% sostituzioni Urp)

ASSISTENTE SOCIALE CAT. D/ASP 100% Romina Bartolini (Adulti/Anziani /Sportello)

COMUNE DI MONGHIDORO SOCIALE:

RESPONSABILE CAT. D – 25% Sociale Cristina Teglia

AMM.VO CAT. B1 – 11% Sociale - 5% gestione entrate, solleciti e riscossione coattiva - Angela Ravaglia (esclusa la predisposizione degli atti)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D /ASP 100% Daniela Lombardo (adulti/anziani/sportello/casa/funzioni amministrative)

COMUNE DI MONTERENZIO SOCIALE:

RESPONSABILE CAT.D – 30% Sociale Gloria Romanelli

ASSISTENTE SOCIALE CAT D 40% Sociale Daniela Provicoli (sportello e sociale)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D/ASP 100% Francesca Iuliano (anziani/adulti/funzioni amministrative)

Teresa Maurizzi 10% Sociale ERP

COMUNE DI OZZANO SOCIALE:

RESPONSABILE CAT. D – 80% Rachele Caputo

AMM.VO CAT. C 100% SOCIALE –Isabella Parenti (50% tempo lavoro rapporti con associazionismo e trasporto sociale)

AMM.VO CAT. C 90% CASA/SOCIALE – Antonella Zanotti

AMM.VO CAT. C P.T. Misto 30 ore 100% SPORTELLO SOCIALE – Federica Santi (part time - nei due mesi estivi sostituita da Zanotti e Parenti)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Teresa Guardia (anziani)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Monica De Gregorio (adulti)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Maddalena Boschi in comando all'ASL sulle deleghe

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Antonina di Salvo dipendente ASP comandata a Ozzano

Ipotesi in approvazione

COMUNE DI PIANORO SOCIALE:

RESPONSABILE CAT. D – 65% Sociale Andrea Demaria

AMM.VO CAT. D 80% POLITICHE GIOVANILI – Alice Milano

AMM.VO CAT. C 50% POLITICHE GIOVANILI – Laura Raitè (acquisita richiesta di mobilità della dipendente-mobilità concessa e trasferita dal 1.9.2017)

AMM.VO CAT. C 100% CASA – Monica Galeotti (funzioni ERP assegnazioni case a canone calmierato – manutenzioni patrimonio ERP e STU)

AMM.VO. CAT. C 100% -SPORTELLO SOCIALE– Stefania Lugli

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Giovanna Calamusa (anziani)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Cristina Benni (adulti/anziani e sportello sociale)

ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Sara Avoscan (adulti)

Giovannini Isabella ASS.SOCIALE comandata ASL

Cieli Milena ASS.SOCIALE comandata ASL

SERVIZI SCOLASTICI / PERSONALE ALL'INTERNO DEI SINGOLI ENTI

COMUNE DI LOIANO SCUOLA:

RESPONSABILE CAT. D – 25% Scuola Maria Elisa Nassetti

AMM.VO CAT.C – 35% Scuola – 10% gestione entrate, solleciti e riscossione coattiva - Francesca Ferretti

COMUNE DI MONGHIDORO SCUOLA:

RESPONSABILE CAT. D – 25% Sociale Cristina Teglia – 5% gestione entrate

AMM.VO CAT. B1 – 61% Scuola - 10% gestione entrate, solleciti e riscossione coattiva Angela Ravaglia (esclusa la predisposizione degli atti)

Cucina – nr. 3 operatori tecnici 100% : Cat. B3 - B1/B5 Cuccoli Sonia – CAT. A1/A5 Salomoni Roberta – Cat.

A1/A4 Minichetti Imelde (per tutte e tre distacco funzionale da verificare)

COMUNE DI MONTERENZIO SCUOLA:

RESPONSABILE CAT.D – 50% Sociale Gloria Romanelli

AMM.VO CAT C – 85% Grazia Borghi

AUSILIARIA scuola infanzia Cat. B1 – Morena Maurizzi dedicata a funzioni amministrative per il 16,67%

ASSISTENTE SOCIALE CAT D 40% Daniela Provicoli - Funzioni amministrative *cui il 10% dedicate alla gestione entrate, solleciti e riscossione coattiva*

Ipotesi in approvazione

COMUNE DI OZZANO SCUOLA:

RESPONSABILE CAT. D – 15% Rachele Caputo
RESPONSABILE P.O.CAT. D – 75% Aurora Salomoni
AMM.VO CAT. C 90% – Sara Tugnoli
AMM.VO CAT. C 10% Antonella Zanotti
EDUCATRICE CAT. C 100% PT 24 ore settimanali – Roberta Bonora
AUSILIARIE MATERNA NR. 3 – CAT. - Romagnoli- Tattini - Avoni
AUTISTI SCUOLABUS- CAT- Minoccheri 70% uscite didattiche

COMUNE DI PIANORO SCUOLA:

RESPONSABILE CAT. D – 15% . Andrea Demaria
RESPONSABILE IPR CAT. D –100% Emanuela De Rose
AMM.VO CAT. C 100%– Chiara Benaglia funzioni amministrative
AMM.VO CAT. C 40% – Laura Raitè (acquisita richiesta di mobilità della dipendente)
AMM.VO CAT. C 20% – Alice Milano
EDUCATRICI NIDO NR. 4 CAT. C 100%
AUSILIARIE NIDO NR. 3 – CAT.B 100%
CUOCHE NR. 2 DISTACCO A CAMST CAT. B Amaroli Sandra e C Vaioli Maria

**AREA RISORSE A SUPPORTO DEI SERVIZI SOCIALI ED EDUCATIVO SCOLASTICI/ PERSONALE
ALL'INTERNO DEI SINGOLI ENTI**

COMUNE DI LOIANO AREA RISORSE:

AMM.VO CAT.C – Tempo lavoro 20% AREA RISORSE - Ferretti Francesca

COMUNE DI MONGHIDORO AREA RISORSE:

RESPONSABILE CAT. D – 10% AREA RISORSE - Cristina Teglia
AMM.VO CAT. B1 – 15% AREA RISORSE - Angela Ravaglia

COMUNE DI MONTERENZIO AREA RISORSE :

ASSISTENTE SOCIALE CAT D 10% AREA RISORSE - Daniela Provicoli

Ipotesi in approvazione

COMUNE DI OZZANO AREA RISORSE:

RESPONSABILE CAT. D – 20% AREA RISORSE - Stefano Lazzarini

AMM.VO CAT. B 60% AREA RISORSE –Michele Cardamone

COMUNE DI PIANORO AREA RISORSE:

AMM.VO CAT. C 35% AREA RISORSE – Bandini Monica

AMM.VO CAT. C 20% AREA RISORSE – Casoni Micaela

Competenze ad oggi assegnate alle Aree Servizi alla Persona all'interno dei Comuni

LOIANO Maria Elisa Nassetti	PIANORO Andrea Demaria	MONTERENZIO Gloria Romanelli	MONGHIDORO Cristina Teglia	OZZANO Rachele Caputo	
Servizi Sociali	Servizi Sociali	Servizi Sociali	Servizi Sociali	Servizi Sociali	UNIONE fine regime transitorio 31/12/2017
Ed.residenziale pubblica	Ed.residenziale pubblica	Ed.residenziale pubblica (SERVIZIO ASSEGNATO AD AREA AFFARI GENERALI)	Ed.residenziale pubblica	Ed.residenziale pubblica	UNIONE fine regime transitorio 31/12/2017
Servizi educativi e scolastici	Servizi educativi e scolastici	Servizi educativi e scolastici	Servizi educativi e scolastici	Servizi educativi e scolastici	COMUNE
Pari opportunità	Pari opportunità	Pari opportunità	Pari opportunità	Pari opportunità	UNIONE fine regime transitorio 31/12/2017
Politiche giovanili	Politiche giovanili	Politiche giovanili	Politiche giovanili	Politiche giovanili	UNIONE fine regime transitorio 31/12/2017
Sport	Sport	Sport	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Sport	COMUNE
Cultura e Biblioteca comunale e Osservatorio	Cultura e Biblioteca comunale	Cultura e Biblioteca comunale e Musei	Cultura e Biblioteca comunale e Musei	Cultura e Biblioteca comunale	COMUNE
Associazionismo	Associazionismo	Associazionismo	Associazionismo	Associazionismo	COMUNE (resta in COMUNE la sola parte che esclude le associazioni convenzionate per AREA WELFARE)
			Turismo IAT Gemellaggio		COMUNE
Sale/centri civici	Sale/centri civici	Sale/centri civici	Sale/centri civici/Parco La Martina	Sale/centri civici/ORTI PUBBLICI	COMUNE
Animali da affezione/Canile	Animali da affezione/Canile	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Animali da affezione/Canile	Animali da affezione/Canile	COMUNE
Anagrafe canina	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Anagrafe canina	Anagrafe Canina	Anagrafe canina	COMUNE
Farmacie	Farmacie	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Farmacie	Farmacie	COMUNE
Ufficio Relazioni con il pubblico	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Informazioni al pubblico	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Protocollo e centralino / Tesserini caccia	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Protocollo e centralino / Tesserini caccia pesca funghi	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE

Ipotesi in approvazione

pesca funghi					
Anagrafe e Stato Civile	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Anagrafe e Stato Civile	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Serv.Elettorale	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Serv.Elettorale	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Polizia mortuaria	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Polizia mortuaria e operazioni cimiteriali	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Affari Generali	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Affari Generali	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Archivio e Privacy	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Archivio e Privacy	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Servizio Notificazioni	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Sostituzione Resp. Ragioneria	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Gestione sito Inserimenti /Credenziali web Credenziali federa	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	<i>Contratti</i>	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Pulizia Immobili Comunali	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Gestione incassi con POS (anche per altri servizi)	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Segreteria Amm.ri, (permessi, rimborsi, gettoni)	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Trasp. Pubblico Locale/corse aggiuntive	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE
Stampa e spedizione bollettini, gestione delle entrate e delle riscossioni coattive e del pregresso	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	Stampa e spedizione bollettini, gestione delle entrate e delle riscossioni coattive e del pregresso	Stampa e spedizione bollettini, gestione delle entrate e delle riscossioni coattive e del pregresso	SERVIZIO ASSEGNATO AD ALTRA AREA	COMUNE

Ipotesi in approvazione

Ad oggi i rapporti convenzionali in essere tra l'Unione, il Comune di Ozzano e il Comune di San Lazzaro e l'Azienda USL di Bologna hanno scadenza al 31/12/2017 e sono stati adottati con i seguenti atti:

- Deliberazione del Consiglio dell'Unione dei Comuni Savena-Idice n.10 del 27.04.2017 "Approvazione schema di convenzione tra il Comune di San Lazzaro di Savena, il Comune di Ozzano dell'Emilia e l'Unione dei Comuni Savena Idice e l'Azienda USL di Bologna – Distretto di committenza e garanzia di San Lazzaro di Savena per il governo congiunto delle politiche e degli interventi socio-sanitari e per la gestione del fondo per la non autosufficienza. Anno 2017";

- Deliberazione del Consiglio dell'Unione dei Comuni Savena-Idice n.11 del 27.04.2017 "Approvazione schema di convenzione tra il Comune di San Lazzaro di Savena, il Comune di Ozzano dell'Emilia e l'Unione dei Comuni Savena Idice e l'Azienda USL di Bologna – Distretto di committenza e garanzia di San Lazzaro di Savena per la gestione e la realizzazione di progetti rientranti nella programmazione socio-sanitaria del Distretto di San Lazzaro di Savena, per il funzionamento dell'Ufficio di Piano (organizzazione, dotazione organica, funzioni, gestione amministrativo contabile del budget distrettuale) Anno 2017;

- Proposta di deliberazione del Consiglio dell'Unione dei Comuni Savena-Idice inserita all'O.D.G. del consiglio programmato per il 26.07.2017, avente ad oggetto Deleghe minori dall'Unione all'ASL.

Successivamente al convenzionamento del Comune di Ozzano, a partire dal 1/1/2018 i sopracitati atti vedranno soggetti di riferimento con Ufficio di Piano e ASL la sola Unione e il Comune di San Lazzaro.

4. CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI REGIONALI E STATALI REGIONALIZZATI

Il dato certo 2017 si saprà solo a fine istruttoria fine settembre, inizio ottobre. La cifra complessiva del 2017 pari a tre milioni e trecentomila euro è destinata per i due terzi al finanziamento delle gestioni che danno diritto a quote fisse e che sono molto numerose (quali la SUA CUC e il Controllo di gestione). Le funzioni sociali ed educative vengono finanziate attraverso l'attribuzione di punteggi con criterio residuale a valere su un terzo del budget complessivo.

L'importo 2017 non è preventivabile con certezza in quanto la determinazione dell'entità finanziaria attribuibile al punteggio delle singole funzioni viene fatta solo a posteriori sulla base del numero di tutte le gestioni associate di quel tipo e a quella complessive che gli enti avranno richiesto entro il 30.09.2017.

Non è possibile prendere a base il computo di quanto emerso l'anno scorso che comunque a titolo meramente indicativo era pari a € 2.000,00 circa a punto. Per i servizi sociali i punti nel 2016 assommavano a sette + due punti per la montanità riconosciuta all'Unione dei Comuni Savena-Idice quindi 9 punti per circa € 18.000,00.

PARTE SECONDA – APPROFONDIMENTI

5. ASPETTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI (PERSONALE/ORGANIGRAMMA, MODELLI ORGANIZZATIVI, ORARI DI APERTURA DEI SERVIZI)

Distacco

Si prevede, nel rispetto del protocollo del 14.4.2014, di distaccare funzionalmente il personale attualmente dedicato ai servizi sociali dal 13.09.2017 fino al 31.12.2017 affidando i capitoli di PEG dei singoli bilanci comunali afferenti le entrate e le spese dei servizi oggetto di conferimento al Segretario Direttore dell'Unione Responsabile dell'Area welfare, ad esclusione dei capitoli relativi a mutui, interessi, rimborsi quote in conto capitale, manutenzione, utenze, pulizie, guardiania, personale, gestione di associazioni di volontariato per i servizi non oggetto del presente conferimento. Il Segretario Direttore dell'Unione potrà, fatte salve limitazioni o prescrizioni dei singoli enti, avvalersi degli attuali responsabili dei servizi.

Attività finanziarie

Entro il 30.11.2017 i Responsabili finanziari dei comuni dovranno variare le dotazioni del Bilancio Pluriennale 2017-2019 in considerazione della gestione da parte dell'Unione nel proprio bilancio dal 01.01.2018 delle risorse finanziarie relative ai servizi oggetto di conferimento ad eccezione dei capitoli relativi a mutui, interessi, rimborsi quote in conto capitale, manutenzione degli edifici comunali afferenti alle aree welfare, manutenzione compresa la fornitura di carburante degli automezzi comunali assegnati in uso alle aree welfare, utenze, pulizie, guardiania, personale, gestione di associazioni di volontariato per i servizi non oggetto del presente conferimento.

Nel 2018 dovranno essere previsti dai Comuni in entrata i capitoli relativi al rimborso da comandi per personale comandato nelle more del trasferimento definitivo che avverrà a partire dal 13.09.2019 e in spesa i trasferimenti a favore dell'Unione per l'esercizio della funzione conferita.

Comunicazione utenti

Dal 13.9.2017 i fruitori dei servizi e i cittadini saranno adeguatamente informati del nuovo canale di comunicazione rivolto alla posta certificata e protocollo dell'Unione in luogo di quello dei Comuni.

Protocollo :

- **in entrata** : Gli utenti dei servizi conferiti potranno recarsi per la protocollazione del cartaceo in qualunque ufficio protocollo degli enti aderenti alla convenzione. Nel caso del Comune di Pianoro gli utenti si avvarranno del protocollo dell'Unione. Le e-mail e ogni altro genere di documento informatico saranno trattati direttamente dal personale del servizio conferito inoltrando la documentazione pervenuta al protocollo dell'Unione che provvederà alla protocollazione. Fanno eccezione le fatture che fino al 31/12/2017 dovranno essere protocollate dai protocolli dei singoli Comuni. Gli operatori degli uffici Protocollo dei singoli Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterezeno e Ozzano, (all'uopo autorizzati), verranno abilitati ad operare sul Protocollo dell'Unione limitatamente ai documenti in arrivo relativi ai procedimenti del servizio sociale ed educativo – scolastico.
- **in uscita** : il personale addetto ai servizi conferiti opererà direttamente sul Protocollo dell'Unione.

Si prevede che prima del 13.09.2017 saranno organizzati in tempo utile incontri formativi con oneri a carico dell'Unione per gli operatori dei cinque Comuni e dell'Unione per l'utilizzo del programma e gestione dei flussi in ambienti diversi (Comune ed Unione).

Regolamenti di accesso ai servizi, procedure e modulistica.

I Regolamenti concernenti l'erogazione di benefici e contributi economici potranno essere uniformati ed approvati entro il 31.12.2017.

I regolamenti di accesso ai servizi socio- sanitari integrati (Centri diurni, CRA, assegni di cura e IRT) sono già regolamentati in maniera omogenea a livello distrettuale.

I Regolamenti dei servizi a domanda individuale potranno essere unificati ed approvati entro il 31.12.2018.

La formazione del personale che utilizzerà gli applicativi informatici in uso da quattro Comuni su cinque e dall'Unione sarà erogata a partire dalla prima settimana di Settembre 2017.

Al termine della fase transitoria prevista per il 31.12.2017, che comporta il trasferimento di tutte le risorse finanziarie all'Unione, la gestione centralizzata delle risorse in Unione, e l'adozione dei relativi atti compresi gli impegni di spesa, gli applicativi utilizzati saranno quelli già in uso all'Unione.

Entro il termine della fase transitoria tutto il personale sarà opportunamente formato con oneri a carico dell'Unione.

Ipotesi in approvazione

Personale assegnato all'Unione.

Per il funzionamento ottimale della gestione associata si prevede che il personale sia assegnato, di norma, al 100% all'interno dell'Unione.

In particolare:

- Il personale comunale dedicato all'interno del proprio ente all'attività relativa ai servizi sociali in misura superiore al 70% sarà distaccato funzionalmente dal 13.09.2017 fino al 31.12.2017, comandato dal 01.01.2018 fino al 12.09.2019 e trasferito all'Unione al 100%, a far data dal 13.09.2019, fatte salve le possibilità di trasferimento anticipato e volontario del personale.
- Il personale comunale che svolge la propria attività per i servizi sociali in misura inferiore al 70% verrà distaccato funzionalmente all'Unione dal 13.09.2017 al 31.12.2017 e dal 01.01.2018 rimarrà nell'organico del proprio comune.
- Il personale comunale pari al 70% verrà distaccato funzionalmente all'Unione dal 13.09.2017 fino al 31.12.2017 e comandato dal 01.01.2018 fino al 12.09.2019 per un percentuale pari al 70% (nelle more di sostituzione con unità a tempo pieno).

Attività ed aree di assegnazione.

Nella fase iniziale il personale al fine di garantire la continuità nelle attività continuerà a svolgere le attività attualmente gestite nei singoli comuni (di norma fino al 31.12.2017).

Le attività amministrative dei servizi sociali, relativamente alla parte entrate, comprendono tutte le attività fino all'adozione dell'atto di accertamento di entrata/impegno di spesa.

L'assegnazione dei dipendenti alle diverse attività avverrà a cura dei Responsabili di Area nell'ultimo trimestre dell'anno 2017.

Responsabilità

L'avvio della gestione associata prevede l'assegnazione delle Responsabilità al Segretario Direttore dell'Unione che potrà avvalersi fino al 31.12.2017 degli attuali responsabili dei diversi comuni, individuando comunque un referente per ogni area, referente che coordinerà a partire dalla fine del mese di settembre 2017 i tavoli tecnici necessari alla gestione operativa delle attività a far data dal 1 gennaio.

Dal 1 gennaio 2018 l'Unione individua 1 Responsabile per l'Area Welfare.

Fino al 31.12.2017 l'attribuzione delle IPR avviene da parte dei singoli enti con le modalità in essere nell'anno 2017.

Dal 1 gennaio 2018, l'Unione provvede ad assegnare le IPR necessarie al funzionamento delle Aree, nell'ambito delle risorse messe a disposizione dagli enti.

Organizzazione delle sedi territoriali (servizio sociale territoriale; sportello sociale)

I servizi conferiti saranno ubicati in sedi individuate dai singoli Comuni conferenti in considerazione delle disponibilità di locali pubblici e dell'accessibilità. L'individuazione dei presidi territoriali, fatta salva la sede del servizio che è fissata presso l'Unione, è demandata alla Giunta dell'Unione che potrà individuarli presso gli attuali locali nei Comuni per l'esercizio delle attività e delle funzioni.

Il personale assegnato al servizio conferito resterà nell'attuale sede di lavoro potendo operare in remoto sui gestionali dell'Unione. La rilevazione delle presenze continuerà ad essere prevista nelle attuali sedi lavorative ulteriori valutazioni di modifica delle attuali sedi operative del personale saranno oggetto di informazione sindacale ed eventuale confronto.

Il personale con l'avvio della gestione associata, di norma, mantiene l'attuale assegnazione.

Orari ed organizzazione delle sedi territoriali sono demandate ai responsabili di area.

Analogamente gli incontri dei gruppi di lavoro potranno svolgersi nelle sedi territoriali individuate di volta in volta dai responsabili di area.

L'orario di lavoro del personale dipendente e l'organizzazione operativa delle sedi territoriali sono di competenza del responsabile di area che entro il 1 gennaio 2018 provvede ad inoltrare all'Unione, ai Comuni ed

Ipotesi in approvazione

alle OO.SS. una proposta per armonizzare l'orario di lavoro del personale dipendente con stesse mansioni e coerente l'orario di apertura al pubblico.

In caso di assenze episodiche o comunque inferiori ai 30 giorni continuativi del personale territoriale (ass.sociali e addetti agli sportelli) il servizio potrà essere garantito dalle altre sedi territoriali anche con un rafforzamento della funzione di accesso remoto (telefono, mail), riducendo al minimo i disagi per gli utenti.

In caso di assenze superiori ai 30 gg continuativi, i responsabili organizzeranno la sostituzione del personale e il funzionamento del servizio territoriale con modalità da individuare di volta in volta in relazione alla tipologia di assenza ed alla disponibilità economica (rotazione dei dipendenti assegnati ad altre sedi, incarichi). L'individuazione del personale avverrà inoltre con modalità atte a ridurre per quanto possibile gli aggravii al personale.

Attività di bollettazione

Le attività relative alla stampa e spedizione dei bollettini, alla gestione delle entrate, delle riscossioni coattive (gestione ordinaria e del pregresso dei servizi sociali) sono in capo ai singoli Comuni fino al 31.12.2017.

Dal 01.01.2018 le attività relative alle entrate del servizio saranno gestite in modo centralizzato dall'Unione con personale dell'Unione o distaccato comandato all'Unione con la possibilità di lavorare in remoto mantenendo la propria sede lavorativa. Le specifiche tecniche, operative ed organizzative (ivi compreso il funzionamento di eventuali POS per gli incassi) relative ai servizi erogati dall'Area risorse-servizio entrate saranno contenute in apposito Piano di lavoro da redigersi il entro 15 novembre 2017 a cura del servizio stesso e previa acquisizione dei dati necessari.

Dal 01.01.2018 si prevede che il servizio finanziario dell'Unione svolga in modo centralizzato le attività relative alla emissione di mandati e reversali con il seguente personale:

ENTE	DIPENDENTE	% di utilizzo	Costo	Finanziamento
UNIONE	D1 Titolare di Posizione Organizzativa Unione	1	577,85	A carico Unione
UNIONE	Grazia Borghi	20	6.796,65	A carico Unione

Ipotesi in approvazione

UNIONE	C	8	2.449,35	A carico Unione
TOTALE			9.823,85	

Situazione attuale Comuni

ENTE	DIPENDENTE	% di utilizzo	Costo
Comune Pianoro di	Cat. C Benni Daniela	7	2.380,00
Comune Pianoro di	Casoni cat. C	3	1.020,00
Comune Pianoro di	Bandini cat. C	5	1.700,00
Comune Ozzano dell'Emilia di	Catc/d part time	5,60	1.470,28
Comune Montereenzio di	Cat C	2	612,34
Comune Loiano di	Cat C	2	612,34
Comune Monghidoro di	Cat C	2	612,34
TOTALE			8.407,30

PRESTAZIONI DI SERVIZI

Gli adempimenti fiscali e la tenuta della contabilità IVA dei servizi conferiti saranno affidati dall'Unione ad uno studio esterno per una somma stimata pari a € 2.440,00 finanziato dal contributo regionale per gestioni associate.

REGOLAZIONE FINANZIARIA SPESA DI PERSONALE vedi allegato

Relativamente ai costi totali del personale adibito alle gestioni associate ripartite per i comuni, ai fini del calcolo del limite delle spese di personale per ciascun Ente:

Per la gestione associata dei servizi sociali il costo del personale, per le unità attualmente in servizio e previste nel presente progetto, è lasciato interamente a carico degli Enti di appartenenza fino alla eventuale definizione di un diverso criterio di riparto.

Fase transitoria anno 2017

La presente proposta progettuale prevede che nel periodo di consolidamento della gestione, al fine di garantire una più ottimale e funzionale attivazione del servizio, assicurando il minor impatto sui cittadini e garantendo nel contempo la corretta imputazione delle spese e delle entrate a carico e a beneficio dei singoli Comuni in funzione dei moduli attivati e dei servizi svolti, si prevede di mantenere la gestione contabile delle attività svolte per ciascun Ente sui relativi bilanci fino al 31.12.2017, anche al fine di assicurare una rendicontazione unitaria degli stessi. Ciascun Ente, unitamente ai moduli conferiti, con specifico atto delegherà nominalmente al responsabile del Servizio Associato la diretta responsabilità, finale ed esclusiva, dei procedimenti connessi alle attività svolte anche in relazione ai profili di gestione delle entrate e delle spese.

L'Ufficio Associato esercita tutte le attività amministrative connesse alla funzione dei servizi sociali assumendone le relative responsabilità.

L'adozione formale degli atti e provvedimenti finali di competenza dell'Ufficio Associato, relativamente alle materie assegnate dai Comuni, compresa l'assunzione dei necessari impegni di spesa, è di competenza del Segretario Direttore dell'Unione, Responsabile dell'Area Welfare associato assegnatario delle risorse finanziarie e di peg per i servizi conferiti dai singoli comuni a valere sui bilanci comunali fino al 31.12.2017, che potrà avvalersi, fatte salve diverse prescrizioni o limitazioni organizzative dei singoli enti, degli attuali responsabili di servizio posizioni organizzativa.

Le deliberazioni di Giunta e di Consiglio verranno assunti dall'Unione, il parere sarà rilasciato dal Segretario Direttore dell'Unione.

Le determinazioni, comprese quelle comportanti impegno di spesa, saranno adottate e viste tecnicamente dal Segretario Direttore dell'Unione fino al 31.12.2017 servendosi degli applicativi di ogni singolo Comune, l'attestazione di copertura finanziaria viene resa dal responsabile finanziario di ciascun Comune. (esempio: le determinazioni che comportano impegno di spesa dal 13.09.2017 avranno il logo di ogni singolo Comune e del servizio associato dell'Unione, unitamente al parere tecnico del Segretario Direttore dell'Unione e l'attestazione di copertura finanziaria del responsabile finanziario del Comune).

I Responsabili attuali dei Servizi Sociali di ogni Comune, assistono e curano le istruttorie delle proposte di deliberazioni di Giunta, Consiglio e le determinazioni.

Questa impostazione prevede che:

- I servizi finanziari dei comuni continuino a svolgere le attività inerenti all'emissione dei mandati e reversali dei servizi sociali ed educativi.

Ipotesi in approvazione

- I servizi finanziari/ufficio entrate dei Comuni provvedano all'emissione dei bollettini, alla riscossione coattiva, alla gestione delle fasi di riscossione delle rette da parte degli utenti dei servizi sociali

Entro il 30.11.2017 i Responsabili finanziari dei comuni dovranno variare le dotazioni del Bilancio Pluriennale 2017-2019 in considerazione della gestione da parte dell'Unione nel proprio bilancio dal 01.01.2018 delle risorse finanziarie relative ai servizi oggetto di conferimento ad eccezione dei capitoli relativi a mutui, interessi, rimborsi quote in conto capitale, manutenzione degli edifici comunali afferenti alle aree welfare e educativo-scolastici, manutenzione compresa la fornitura di carburante degli automezzi comunali assegnati in uso alle aree welfare, utenze, pulizie, guardiania, personale, gestione di associazioni di volontariato per i servizi non oggetto del presente conferimento.

Nel 2018 dovranno essere previsti dai Comuni in entrata i capitoli relativi al rimborso da comandi per personale comandato nelle more del trasferimento definitivo che avverrà a partire dal 13.09.2019 e in spesa i trasferimenti a favore dell'Unione per l'esercizio della funzione conferita.

L'attivazione delle misure sopra riportate consentirà all'Unione di poter partire con la gestione diretta nell'anno 2018.

Schema organizzativo

Di seguito lo schema organizzativo di riferimento, graficamente presentato al punto precedente, è esplicitato con riferimento ai ruoli ed alle figure impiegate rispetto alle funzioni.

Il presente schema organizzativo è stato elaborato in base alla dichiarazione di disponibilità del personale da dedicare espressa dai singoli Comuni ed ha costituito la base di calcolo per le quote dovute all'Unione per l'esercizio delle funzioni associate.

Di seguito lo schema di riferimento indicante i passaggi del personale all'Unione, l'Area a cui il personale viene dedicato.

AREA SOCIALE:

<i>COMUNE</i>	<i>DIPENDENTE. Cat. e Percentuale</i>	<i>TRAS. UNIONE</i>
LOIANO	CAT. D – 30% Maria Elisa Nassetti	NO
	AMM.VO CAT.C – 45% - Francesca Ferretti	NO
	ASSISTENTE SOCIALE CAT. D/ASP 100% Romina Bartolini (Adulti/Anziani /Sportello)	SI
MONGHIDORO	CAT. D – 25% Cristina Teglia	NO
	AMM.VO CAT. B1 – 11% Angela Ravaglia	NO
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D /ASP 100% Daniela Lombardo (adulti/anziani/sportello/casa)	SI
MONTERENZIO	CAT.D – 20% Gloria Romanelli	NO
	ASSISTENTE SOCIALE CAT D/ 36 ORE SETT.LI 40% Daniela Provicoli (sportello e sociale)	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D/ASP 100% Francesca Iuliano (anziani/adulti)	SI

Ipotesi in approvazione

OZZANO	CAT. D – 80% Rachele Caputo	SI
	AMM.VO CAT. C 100% SOCIALE – Isabella Parenti	SI
	AMM.VO CAT. C 100% Antonella Zanotti	SI
	AMM.VO CAT. C P.T. Misto 30 ore 100% SPORTELLO SOCIALE – Federica Santi	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Teresa Guardia (anziani)	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Monica De Gregorio (adulti)	SI
PIANORO	CAT. D – 65% Andrea Demaria	NO
	AMM.VO CAT. D 80% POLITICHE GIOVANILI – Alice Milano	SI
	AMM.VO CAT. C 50% POLITICHE GIOVANILI – Laura Raitè (acquisita richiesta di mobilità della dipendente)	SI
	AMM.VO CAT. C 100% CASA – Monica Galeotti	SI
	AMM.VO. CAT. C 100% -SPORTELLO SOCIALE– Stefania Lugli	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Giovanna Calamusa (anziani)	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Cristina Benni (adulti/anziani)	SI
	ASSISTENTE SOCIALE CAT.D 100% - Sara Avoscan (adulti)	SI

La copertura del personale e delle unità non distaccate dai singoli comuni ma comunque rientranti nell'attuale dotazione organica degli stessi sarà comunque inserita nella dotazione organica dell'Unione.

AREA RISORSE A SUPPORTO DEI SERVIZI SOCIALI/PERSONALE ALL'INTERNO DEI SINGOLI ENTI:

<i>COMUNE</i>	<i>DIPENDENTE. Cat. e Percentuale</i>	(convenzione art. 14 – distacco funzionale)	<i>Ipotesi asseg. AREA</i>
OZZANO	CAT. D – 4% Stefano Lazzarini	SI	Area risorse
	CAT. B– 8% Michele Cardamone	SI	Area risorse
PIANORO	AMM.VO CAT. C 20%	SI	Area risorse

ORARI DI APERTURA DEI SERVIZI

L'attuale orario di apertura di sportello sociale è il seguente:

LOIANO	MONTERENZIO	MONGHIDORO	OZZANO	PIANORO
MARTEDI' E SABATO 9.00 - 12.30 GIOVEDI' 15.00 - 18.00	MARTEDI' 8.30 - 12.30 14.30 - 17.30 GIOVEDI' 14.30 - 17.30 VENERDI' 8.30 - 12.30	MARTEDI' e GIOVEDI' dalle 9.30 alle 12.30	Inverno Lunedì 15.00- 18.00 Martedì e Giovedì 8.30- 12.30 Sabato 8.30-12.00 Luglio/Agosto Lunedì 8.30- 13.30 Martedì 8.30- 13.30 Giovedì 8.30- 13.30 Sabato chiuso	LUNEDI' 8.30 - 13.00 E SABATO 8.30 - 12.30 MERCOLEDI' 8.30-13.00 15.00-17.30 Estivo NO Mercoledì pomeriggio

6. ASPETTI FINANZIARI

I canoni di concessione dei locali per lo svolgimento dei servizi di front office e back office si considerano a carico di ciascun comune in considerazione che vengono mantenute le sedi operative attuali presso ciascun comune.

PRESTAZIONI DI SERVIZI

Gli adempimenti fiscali e la tenuta della contabilità IVA dei servizi conferiti saranno affidati dall'Unione ad uno studio esterno per una somma stimata pari a € 2.440,00,00 finanziato dal contributo regionale per gestioni associate.

INVESTIMENTI DOTAZIONE INFORMATICA

Dal 1 gennaio 2018 verranno utilizzati gli applicativi dell'Unione.

PATRIMONIO DELL'UNIONE

I Comuni aderenti alla convenzione si impegnano a concedere in uso gratuito all'Unione tutte le attrezzature ed i beni mobili, sia inventariati che non, necessari allo svolgimento dell'attività conferita.

Si ipotizza l'utilizzo di un'auto (FIAT Panda) in leasing canone annuo di € 3.192,00 (All. 3) finanziato dal contributo regionale per gestioni associate.

I beni immobili e mobili restano di proprietà degli enti che provvederanno a sostenere le relative spese di manutenzione e conduzione.

SUBENTRO CONTRATTI/CONVENZIONI

Nel rispetto dell'art.19 c.11 della L.R. 21/2012, l'Unione subentrerà ai Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterezeno, Pianoro e Ozzano dell'Emilia nelle funzioni conferite dai Comuni a partire dal 13/09/2017

E' previsto un periodo transitorio in cui, al fine di non creare disservizi nei confronti dell'utenza, per gestire correttamente i rapporti e le comunicazioni nei confronti di terzi contraenti, degli operatori economici e dell'ANAC nonché per perseguire la massima efficacia ed efficienza, l'Unione subentrerà nei rapporti con terzi a partire dal 01/01/2018.

Ipotesi in approvazione

A far data dall'effettivo subentro di ogni contratto l'Unione assumerà tutte le obbligazioni attive e passive nei confronti di terzi contraenti nonché le funzioni per l'esecuzione dei contratti (RUP, Direttore dell'Esecuzione del Contratto, etc).

L'Unione subentra nei rapporti contrattuali in essere con terzi, previamente selezionati dai singoli Comuni nei modi di legge, fino alla naturale scadenza del contratto. In questa fase l'Unione non ha necessità di subentrare nei rapporti societari in essere con eventuali società partecipate dei Comuni.

7.CRONOPROGRAMMA

Deliberazione convenzionamento Servizi Sociali	12.09.2017.
Personale	<p>Provvedimenti di distacco dei singoli comuni (dal 13.09.2017 al 31.12.2017) entro il 10 di settembre.</p> <p>Assegnazione PO AREE UNIONE: entro il 10 di settembre.</p> <p>Assegnazione Responsabili Aree e PO AREE UNIONE: entro il mese di dicembre 2017.</p> <p>Comando (richiesta Unione e provvedimenti dei comuni) dal 1.01.2018 al 12.09.2019.</p> <p>Assegnazione IPR da parte dell'Unione: entro marzo 2018.</p> <p>Trasferimento all'Unione dal 13.09.2019.</p> <p>Trasferimento quote salario accessorio dai Comuni all'Unione : Cid anno 2019 (Unione e singoli Comuni)</p> <p>Dotazione organica dell'Unione per le due Aree dal settembre 2019.</p>

Ipotesi in approvazione

Approvazione regolamento funzionamento servizi sociali	31/12/2018
Approvazione carta dei servizi sociali	31/12/2018
Approvazione regolamento accesso contributi economici e integrazione rette	31/12/2017
Approvazione regolamento ERP	30/08/2018

Il presente progetto organizzativo sarà monitorato e verificato periodicamente dal tavolo tecnico politico già costituito.

ALLEGATO 1

CONVENZIONE TRA L'UNIONE DEI COMUNI SAVENA-IDICE ED I COMUNI DI LOIANO, MONTERENZIO, MONGHIDORO, PIANORO, OZZANO DELL'EMILIA PER IL CONFERIMENTO DELLA FUNZIONE IN MATERIA DI SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI

L'anno Duemilasedici (2017), il giornodel mese di.....dell'anno, nella Sede dell'Unione dei Comuni Savena-Idice

TRA

Il COMUNE DI LOIANO, rappresentato dal Sindaco pro-tempore, Sig.ra Patrizia Carpani, nata a Bentivoglio (Bo) il 16/04/1957 la quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante del Comune di Loiano (codice fiscale: 80008290373), autorizzata in esecuzione della deliberazione di Consiglio comunale n. del, esecutiva;

Il COMUNE DI MONTERENZIO, rappresentato dal Sindaco pro-tempore, Sig. Pierdante Spadoni nato a Milano (Mi) il 29/04/1966 il quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante del Comune di Monterenzio (codice fiscale: 80013710373), autorizzato in esecuzione della deliberazione di Consiglio comunale n. del, esecutiva;

Il COMUNE DI MONGHIDORO, rappresentato dal Sindaco pro-tempore, Sig.ra Barbara Panzacchi la quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante del Comune di Monghidoro (codice fiscale:), autorizzato in esecuzione della deliberazione di Consiglio comunale n. del, esecutiva;

Il COMUNE DI PIANORO, rappresentato dal Vice Sindaco pro-tempore, Sig.ra Franca Filippini, la quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante del Comune di Pianoro (codice fiscale: 00586340374), autorizzata in forza del provvedimento sindacale "Nomina e delega delle funzioni assessorili" e in esecuzione della deliberazione di Consiglio comunale n. del, esecutiva;

Il COMUNE DI OZZANO DELL'EMILIA, rappresentato dal Sindaco pro-tempore, Sig. Luca Lelli il quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante del Comune di Ozzano dell'Emilia (codice fiscale:), autorizzato in esecuzione della deliberazione di Consiglio comunale n. del, esecutiva;

L'UNIONE DEI COMUNI SAVENA - IDICE - codice fiscale 02961561202 – rappresentata dal Presidente, Sig. Gabriele Minghetti, nato a Pianoro il 02/05/1956, il quale dichiara di intervenire nel presente atto non in proprio ma nella sua qualità legale rappresentante dell'Unione dei Comuni Savena-Idice in esecuzione della deliberazione di Consiglio ____ del _____, dichiarata immediatamente eseguibile;

PREMESSO CHE:

- l'Unione dei Comuni Savena-Idice è istituita ai sensi della Legge Regionale n. 21/2012, a seguito dell'allargamento istituzionale dell'Unione Montana Valli Savena-Idice costituita a far data dal 31.10.2009, ai sensi della L.R. 10/2008 e successivo decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 41 del 27 febbraio 2009 che è subentrata alla soppressa Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi;
- l'Unione dei Comuni Savena-Idice è ambito ottimale ai sensi della L.R. 21/2012;

- con atto consiliare n. 45 del 21.07.2015 il Comune di San Lazzaro di Savena ha approvato il recesso unilaterale dall'Unione dei Comuni Savena-Idice;
- Visto l'art. art. 7 co. 3 L.R. 21/2012, succ. modif., e lett. g) del comma 27, del D.L. 78/2010 che prevede tra le funzioni fondamentali dei Comuni: Progettazione e Gestione del Sistema Locale dei Servizi Sociali ed Erogazione delle Relative Prestazioni ai Cittadini;
- Vista la Legge Regionale 30 luglio 2015, n. 13, "Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su Città Metropolitana di Bologna, Province, Comuni e loro Unioni" che all'art. 55 attribuisce ai Comuni e alle loro Unioni le funzioni in materia di istruzione, istruzione e formazione professionale e all'art 65 conferma la legislazione regionale in materia sociale ed educativa formazione professionale e lavoro;
- l'art. 7 dello Statuto dell'Unione che prevede che il conferimento delle funzioni all'Unione si determina con l'approvazione di conformi deliberazioni che approvano la convenzione associativa;
- I Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro, Ozzano dell'Emilia intendono conferire, nel rispetto della normativa citata, le proprie funzioni e competenze in materia di sistema locale dei servizi sociali all'Unione dei Comuni che provvederà ad esercitarle in forma associata per conto degli stessi Comuni;
- I Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro, Ozzano dell'Emilia E L'Unione in data 01 aprile 2014 hanno sottoscritto un protocollo di intesa con le OO.SS. e le RSU relativamente al passaggio dei dipendenti all'Unione Savena-Idice.

RICHIAMATA la Legge regionale n. 21 del 21.12.2012 "misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza";

RICHIAMATO lo statuto dell'Unione dei Comuni Savena-Idice;

Tutto ciò premesso, tra le parti, come sopra costituite

SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE:

Art. 1

OGGETTO DELLA CONVENZIONE

1. La presente convenzione disciplina il conferimento all'Unione dei Comuni Savena-Idice, per brevità chiamata Unione, del sistema locale dei servizi sociali che comprende la gestione amministrativa, economico-finanziaria, tecnica ed operativa da parte dei Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Ozzano dell'Emilia e Pianoro.
2. L'ambito territoriale per la gestione associata delle funzioni oggetto della presente convenzione è individuato nel territorio dei Comuni aderenti all'Unione.
3. L'ambito funzionale del conferimento viene specificato in modo dettagliato nell'organigramma/funzionigramma dell'Unione, con contestuale adeguamento degli atti organizzativi dei Comuni interessati a cura dell'Ufficio personale, nel rispetto del principio di integralità e del divieto di duplicazione delle funzioni.
4. Ferme restando le autonome modalità operative di cui al successivo art. 2, i compiti che la legge attribuisce ai Sindaci, alle Giunte Comunali e ai Consigli Comunali, sono esercitati con riguardo alle funzioni conferite dal Presidente, dalla Giunta e dal Consiglio dell'Unione, salvo quanto diversamente stabilito dalla presente convenzione.

ART. 2

FUNZIONI E SERVIZI CONFERITI

La gestione della funzione è finalizzata a garantire:

- la disponibilità sul territorio dell'Unione di un servizio sociale territoriale, con compiti specifici di programmazione, organizzazione e gestione degli interventi e dei relativi servizi sociali ;
- l'uniformità di criteri e interventi su tutto il territorio dell'Unione;
- l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e la qualità dei servizi e degli interventi, nel rispetto dei bisogni dei cittadini e sulla base dei principi di pari opportunità, non discriminazione e diritti di cittadinanza;
- l'integrazione ed il coordinamento con altri enti, istituzioni e soggetti operanti in ambito socioassistenziale, sanitario, educativo e scolastico;

L'esercizio unificato delle funzioni 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. In particolare:

- servizi sociali e socio sanitari gestiti direttamente dai Comuni e quelli delegati all'Azienda USL – Distretto di committenza e garanzia di San Lazzaro di Savena all'interno del "Sistema integrato territoriale sociale, socio- sanitario" per i quali si prevede il subentro dell'Unione Savena Idice per i cinque comuni conferitori nei rapporti in essere con l'Ausl.
- per predisporre una gestione diretta, da parte del servizio sociale dell'Unione, delle attività delegate all'AUSL è costituito un gruppo di lavoro tecnico, con i rappresentanti dei Comuni dell'Unione e dell'AUSL. La conferenza degli Assessori Delegati, di cui all'art. 20, assicura gli indirizzi per il gruppo di lavoro.
- politiche abitative: ERP (edilizia residenziale pubblica), AMA (agenzia metropolitana per l'affitto), PEA (programmi emergenza abitativa), contributi affitto ed altri servizi delle politiche abitative;
- servizi afferenti alle politiche delle pari opportunità.
- partecipazione, nell'ambito dell'organo di governance distrettuale delle politiche per la salute e il benessere sociale alla programmazione, regolazione e committenza, ivi incluso l'accreditamento di strutture e servizi sociali e socio-sanitari;

Restano in capo ai Comuni tutte le attività connesse alla manutenzione straordinaria ed ordinaria degli edifici afferenti all'area servizi sociali, comprese le utenze, pulizie, guardiania, personale, gestione di associazioni di volontariato per i servizi non oggetto del presente conferimento, l'acquisto dei beni di consumo e in conto capitale, i mutui, interessi, rimborsi quote in conto capitale, manutenzione, compresa la fornitura di carburante degli automezzi comunali assegnati in uso all'area sociale.

Rientrano, pertanto, nell'ambito di applicazione della presente convenzione le seguenti funzioni:

- a) Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto dell'Unione e dell'art. 24 della Legge Regionale nr. 21/12 il conferimento all'Unione delle funzioni comunali nelle materie di cui all'oggetto è integrale, senza che residuino in capo al Comune attività e compiti riferibili alle stesse funzioni, salva la possibilità di

prevedere sportelli decentrati territoriali purché alle dipendenze dell'Unione e compatibilmente con gli obiettivi generali di riduzione della spesa.

- b) I compiti e le funzioni che per legge spettano ai Consigli Comunali sono esercitati dal Consiglio dell'Unione e le funzioni della Giunta Comunale sono esercitate dalla Giunta dell'Unione. La governance della funzione associata è disciplinata dalla L.R. nr. 21/2012 e dallo Statuto dell'Unione.
- c) l'Unione esercita le competenze, le funzioni e svolge le attività conferite dai Comuni, attraverso risorse economiche proprie o trasferite da altri Enti e quelle trasferite dai Comuni conferenti, secondo quanto previsto ed indicato di seguito nella presente convenzione.
- d) l'Unione esercita il coordinamento politico mediante il forum degli assessori comunali competenti per materia.

ART.3

ESERCIZIO DELLE FUNZIONI E SUA ORGANIZZAZIONE

L'Unione esercita le funzioni conferite dai Comuni, dotandosi di una struttura organizzativa, così articolata:

1. Responsabile dell'area Welfare-servizio sociale territoriale;
2. Servizio Sociale Professionale (Area Adulti con disagio e Anziani);
3. Sportelli sociali territoriali
4. Politiche giovanili e Pari opportunità
5. Politiche abitative.

L'articolazione funzionale dell'area welfare viene approvata dalla Giunta dell'Unione e potrà essere adeguata nel tempo per soddisfare le risposte di servizio definite in materia, ovvero mediante altre forme previste dallo statuto dell'unione.

I servizi conferiti saranno ubicati in sedi individuate dai singoli Comuni conferenti in considerazione delle disponibilità di locali pubblici e dell'accessibilità. L'individuazione dei presidi territoriali, fatta salva la sede del servizio che è fissata presso l'Unione, è demandata alla Giunta dell'Unione che potrà individuarli presso gli attuali locali nei Comuni per l'esercizio delle attività e delle funzioni.

L'Unione dovrà procedere all'individuazione di idonei responsabili del servizio sociale territoriale, coadiuvati da "tavoli di coordinamento tecnico", formato dai referenti delle articolazioni dei diversi servizio, per il disegno, la pianificazione, il coordinamento e il monitoraggio delle funzioni associate;

ART.4

SERVIZI AFFERENTI LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'area welfare assicura le attività relative a:

- Accoglienza e valutazione delle domande
- Co-progettazione personalizzata e accompagnamento
- Promozione e sviluppo delle reti sociali e del capitale sociale
- Gestione delle urgenze e delle emergenze sociali
- Supporto alla lettura del contesto ed alla programmazione territoriale
- Gestione delle risorse economiche e dei processi amministrativi

- Alimentazione dei flussi informativi
- Erogazione delle prestazioni sociali e assistenziali previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale, distrettuale e di ambito, nei limiti delle risorse stanziare
- servizi di assistenza domiciliare e servizi correlati; strutture residenziali e semiresidenziali; centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario.
- Realizzazione di programmi di informazione e di prevenzione dei rischi sociali;
- Progettazione e sperimentazione e coordinamento di nuovi servizi;
- Sviluppo e gestione del Sistema informativo sociale;
- Formazione, aggiornamento e addestramento del personale;
- Ricerca sociale e rendicontazione sociale;
- Interventi per favorire la realizzazione dell'integrazione socio-sanitaria
- Interventi integrati dei servizi sociali con i servizi educativi, come ad esempio il trasporto sociale;
- Interventi coordinati con i servizi per l'impiego;
- Supporto alla ricerca dell'abitazione e all'assegnazione di alloggi pubblici;
- Gestione delle Politiche giovanili

I Comuni singolarmente per i propri territori assicureranno, in raccordo con i competenti uffici dell'area welfare, le seguenti attività di supporto:

- Manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici sociali e socio- sanitari;
- Finanziamento e realizzazione degli investimenti edilizi;
- La fornitura agli edifici sociali e socio - sanitari degli arredi;
- La fornitura alle strutture interessate del riscaldamento e delle utenze di gas, energia elettrica e acqua, internet, dei servizi di pulizia ove previsti;
- Acquisto di materiali (di consumo e non) per i servizi in base a quanto previsto dai singoli contratti.
- Manutenzione, compresa la fornitura di carburante, degli automezzi comunali assegnati in uso all'area welfare,

ART.5

ATTUAZIONE CONFERIMENTI

L'attuazione di tutti gli interventi sopra indicati potrà avvenire gradualmente sulla base degli indirizzi espressi dai Comuni nell'ambito dell'Unione attraverso l'approvazione del programma di attuazione.

ART.6

AMBITO TERRITORIALE DI RIFERIMENTO

L'ambito territoriale per la gestione associata delle funzioni oggetto della presente convenzione è individuato nel territorio dei Comuni aderenti all'Unione.

ART.7

AMBITO FUNZIONALE DEL CONFERIMENTO

L'ambito funzionale del conferimento viene specificato in modo dettagliato nell'organigramma/funzionigramma dell'Unione, come da progetto di gestione associata, con contestuale adeguamento degli atti organizzativi dei Comuni interessati a cura dell'Ufficio personale, nel rispetto del principio di integralità e del divieto di duplicazione delle funzioni.

ART.8

COMPITI ORGANI ISTITUZIONALI

Ferme restando le autonome modalità operative, i compiti che la legge attribuisce ai Sindaci, alle Giunte Comunali e ai Consigli Comunali, sono esercitati con riguardo alle funzioni conferite dal Presidente, dalla Giunta e dal Consiglio dell'Unione, salvo quanto diversamente stabilito dalla presente convenzione.

In particolare la determinazione delle tariffe è di competenza dell'Unione che vi provvederà sulla base delle specifiche linee di indirizzo espresse dalle singole giunte comunali in relazione alle politiche ed alle disponibilità dei diversi territori.

ART.9

SUBENTRO CONTRATTI/CONVENZIONI/ACCORDI DI PROGRAMMA

Nel rispetto dell'art.19 c.11 della L.R. 21/2012, l'Unione subentrerà ai Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro e Ozzano dell'Emilia nelle funzioni conferite dai Comuni a partire dal 13.09.2017.

Nel rispetto dell'art.19 c.11 della L.R. 21/2012, l'Unione subentrerà ai Comuni di Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Pianoro e Ozzano dell'Emilia nelle funzioni conferite dai Comuni a partire dal 13/09/2017, ivi comprese:

- nella Convenzione tra i Comuni del Distretto di San Lazzaro di Savena e l'Azienda USL di Bologna per il governo congiunto delle politiche e degli interventi socio-sanitari per il funzionamento dell'Ufficio di Piano e per la gestione del Fondo per la non autosufficienza,
- Nell'accordo di programma relativo al piano di zona e ai piani attuativi

E' previsto un periodo transitorio in cui, al fine di non creare disservizi nei confronti dell'utenza, per gestire correttamente i rapporti e le comunicazioni nei confronti di terzi contraenti, degli operatori economici e dell'ANAC nonché per perseguire la massima efficacia ed efficienza, l'Unione subentrerà nei rapporti con terzi a partire dal 01/01/2018.

A far data dall'effettivo subentro di ogni contratto l'Unione assumerà tutte le obbligazioni attive passive nei confronti di terzi contraenti nonché le funzioni per l'esecuzione dei contratti (RUP, Direttore dell'Esecuzione del Contratto, etc)

L'Unione subentra ai Comuni aderenti alla Convenzione nell'Assemblea dei soci dell'ASP Rodriguez. A tal fine l'Unione promuoverà la modifica dello Statuto dell'ASP.

ART.10

PERIODICITA' E CONTENUTI DELLE INFORMAZIONI AI COMUNI

Ai sensi degli artt. 7 comma 2 lett. e dell'art. 25 comma 2 del vigente Statuto, l'Unione adotta ogni strumento idoneo ad assicurare il costante monitoraggio delle proprie attività attraverso relazioni periodiche sull'andamento della gestione. Viene assicurata inoltre la condivisione e la divulgazione presso i Comuni degli strumenti di programmazione finanziaria e di pianificazione delle attività secondo le tempistiche previste dalla normativa e dal regolamento di contabilità. Per lo svolgimento delle funzioni di raccordo con i singoli comuni, i responsabili delle aree welfare dovranno fornire ai comuni report in merito

agli aspetti organizzativi della gestione in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto di gestione.

ART.11

PERSONALE

Con atti di Giunta, secondo quanto previsto dallo statuto e dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, l'Unione definisce la dotazione di personale assegnata al servizio individuando altresì le modalità di copertura dei posti previsti.

Nello svolgimento delle attività conferite l'Unione si avvale di norma di proprio personale dipendente a tempo indeterminato, ovvero attiva autonomamente altre tipologie di lavoro dipendente o autonomo qualora se ne ravvisi l'opportunità.

Le convenzioni sottoscritte dagli enti prevederanno che le attività amministrative relative alle registrazioni di protocollo afferenti ai servizi conferiti potranno essere svolte direttamente dagli operatori dei comuni i cui nominativi saranno individuati con atti successivi di autorizzazione.

A tale fine gli Enti aderenti alla presente convenzione si impegnano ad attivare le procedure di trasferimento diretto del personale, secondo la disciplina dell'art. 31 D.Lgs.165/2001 "passaggio di dipendenti per effetto del trasferimento di attività" e nel rispetto delle relazioni sindacali previste dalla legge, dai CCNL e del protocollo d'intesa del 01.04.2014 sottoscritto dagli enti con le OO.SS e le RSU.

ART.12

AVVIO DEI SERVIZI ASSOCIATI

Al fine di definire nel dettaglio l'organizzazione dei singoli servizi, i Comuni si impegnano a mettere a disposizione le sedi per i diversi servizi e collaborare per definire tutte le procedure amministrative connesse alla nuova organizzazione.

ART.13

NUOVI CONVENZIONAMENTI

I comuni dell'ambito ottimale non aderenti all'Unione Savena - Idice potranno convenzionarsi con la stessa per la gestione dei suddetti servizi con l'adozione dei principi e procedure organizzative previste dalla presente convenzione.

ART.14

DURATA E RECESSO

La durata della presente convenzione è a tempo indeterminato.

Il recesso della presente convenzione può essere deliberato dal consiglio Comunale a maggioranza assoluta dei consiglieri assegnati, entro il mese di giugno di ogni anno ed ha effetto a decorrere dal 1 gennaio dell'anno successivo; con lo stesso atto il comune provvede d'intesa con l'unione a regolare profili organizzativi e successori, nell'ambito della disciplina di dettaglio di cui all'art. 21 della presente convenzione.

L'unione con la delibera consigliare di presa in carico della revoca verifica il permanere delle condizioni per la gestione associata della funzione e del servizio.

Ogni comune con le modalità indicate nello statuto può recedere unilateralmente dall'unione. Tale eventualità provoca la contestuale decadenza della presente convenzione.

ART. 15

RAPPORTI FINANZIARI TRA COMUNI E UNIONE

1. I proventi delle attività di cui alla presente convenzione accertati al bilancio dell'Unione sono gestiti secondo le modalità definite dalla Giunta dell'Unione, nel rispetto del principio della territorialità nei casi in cui è obbligatorio per legge.

2. I trasferimenti statali, regionali, provinciali destinati all'esercizio delle funzioni e allo svolgimento delle attività inerenti le materie oggetto della presente convenzione, destinati ai Comuni conferenti, spettano all'Unione qualora essi si riferiscano a progetti, interventi ed investimenti che dovrà sostenere l'Unione, anche se originati precedentemente dai Comuni conferenti. L'Unione utilizza tali trasferimenti nel rispetto dei vincoli di destinazione stabiliti dalle rispettive normative di riferimento.

3. Le spese relative all'esercizio delle funzioni e dei servizi conferiti con la presente convenzione sono a carico dei Comuni. Le spese sono rappresentate dai costi diretti e indiretti sostenuti per il funzionamento del servizio stesso nonché da quelle necessarie per la gestione degli specifici progetti concordati tra gli enti. La quota dei singoli enti va versata all'Unione in rate almeno trimestrali anticipate.

4. Il riparto della spesa a carico dei comuni sarà fatto di norma in relazione al numero di abitanti dei Comuni costituenti l'Unione al 31 dicembre del penultimo anno precedente quello di riferimento, fatta salva la facoltà di diverso riparto che lo Statuto vigente dell'Unione concede alla Giunta dell'Unione al comma 4 dell'art. 50.. Sono fatte salve particolari spese, progetti e iniziative le cui modalità di riparto saranno definite di volta in volta dalla giunta dell'unione, sentiti i comuni interessati.

5. L'Unione può intervenire finanziariamente, mediante fondi propri, all'abbattimento dei costi complessivi e quindi delle rispettive quote dei Comuni oppure accollarsi l'intero onere, con particolare riferimento al primo triennio di vigenza della convenzione, in modo tale da rendere graduale l'impatto del passaggio ai criteri di riparto.

6. La gestione finanziaria del servizio avviene sulla base di un bilancio preventivo annuale ed un rendiconto di gestione approvato dalla Giunta dell'Unione. L'approvazione del bilancio preventivo annuale costituisce presupposto per l'iscrizione delle relative poste nel Bilancio generale dell'Unione anche in termini di autorizzazione alla spesa.

7. L'Unione si impegna a trasmettere ad ogni ente associato:

- l'ipotesi di bilancio preventivo annuale nel termine di 45 giorni prima della scadenza del termine ordinario, fissato dalla legge, di approvazione del bilancio di previsione, al fine di consentire ai Comuni i dovuti stanziamenti in sede di bilancio di previsione;

- il rendiconto di gestione nel termine di 30 giorni prima della scadenza del termine ordinario fissato per legge di approvazione del rendiconto.

8. Ogni qual volta gli organi dell'Unione rilevino la necessità di apportare variazioni al bilancio di previsione del servizio aventi ripercussioni ulteriori sui bilanci dei singoli comuni, devono dare motivata comunicazione ai Comuni interessati per le conseguenti modifiche nei loro bilanci. In caso di difficoltà nel reperimento delle maggiori risorse da parte dei Comuni associati, la Giunta dell'Unione avvierà una procedura di verifica politico – amministrativa. L'informazione in merito alle variazioni si considera avvenuta mediante la trasmissione del bilancio assestato. Eventuali differenze di gestione rilevate a consuntivo saranno iscritte nel bilancio di previsione del servizio del secondo anno successivo o utilizzate per specifici progetti.

9. I Comuni dovranno versare gli oneri di pertinenza trimestralmente e comunque l'ultima rata entro il 30/11. Nelle more dell'approvazione del bilancio di previsione i Comuni si impegnano a versare trimestralmente le quote di propria competenza con riferimento al bilancio assestato dell'anno precedente.

L'unione ha autonomia finanziaria e gestisce il proprio bilancio secondo la normativa vigente.

I comuni aderenti alla convenzione partecipano alla copertura delle spese complessive dell'unione sulla base di una percentuale determinata di (da) criteri specifici che caratterizzano i vari servizi gestiti in forma associata.

Nella deliberazione di approvazione del bilancio di previsione viene individuata sia la percentuale di partecipazione complessiva, per ciascun comune aderente sia i criteri utilizzati per l'individuazione della stessa.

In fase di primo conferimento la percentuale di partecipazione alla spesa è determinata dalla spesa storica sostenuta da ciascun comune conferente.

ART. 16

PATRIMONIO DELL'UNIONE

I Comuni aderenti alla convenzione si impegnano a concedere in uso gratuito all'Unione tutte le attrezzature ed i beni mobili, sia inventariati che non, necessari allo svolgimento dell'attività conferita.

I beni immobili e mobili restano di proprietà degli enti che provvederanno a sostenere le relative spese di manutenzione e conduzione.

ART. 17 SEDE

I servizi conferiti saranno ubicati in sedi individuate dai singoli Comuni conferenti in considerazione delle disponibilità di locali pubblici e dell'accessibilità. L'individuazione dei presidi territoriali, fatta salva la sede del servizio che è fissata presso l'Unione, è demandata alla Giunta dell'Unione che potrà individuarli presso gli attuali locali nei Comuni per l'esercizio delle attività e delle funzioni.

2. Gli Enti aderenti alla presente convenzione devono essere forniti di adeguate dotazioni tecnologiche di base che consentano un collegamento in rete, in modo da rendere agevole e costante il collegamento con l'utenza, fra di loro e con gli Enti esterni.

3. L'Unione si impegna a garantire i requisiti minimi, secondo quanto previsto dal DPR 160/2010 e relativo allegato tecnico, che si sostanziano in quanto segue:

a) casella di PEC;

- b) firma digitale;
- c) software per la lettura di documenti firmati digitalmente;
- d) sistema di protocollazione informatica;
- e) area riservata all'area welfare all'interno del portale istituzionale.

ART. 18

DECORRENZA

La presente convenzione decorre dal 13.09.2017

ART. 19 CONTROLLI E GOVERNANCE

1. I Comuni e l'Unione si obbligano a verificare periodicamente l'andamento della presente convenzione secondo le modalità di controllo interno previste dall'ordinamento
3. Il progetto organizzativo della gestione sarà monitorato e verificato periodicamente dal tavolo tecnico – politico costituito.
4. Si applicano le disposizioni statutarie relative ai rapporti tra Unione e Comuni aderenti nell'ambito dei processi di programmazione e di controllo.

ART. 20

CONFERENZA DEGLI ASSESSORI DELEGATI

E' costituita la Conferenza degli Assessori Comunali **Delegati alla materia oggetto della presente convenzione**, convocata e presieduta dall'Assessore dell'Unione delegato in materia.

La Conferenza ha un compito di generale di **indirizzo** (come ad esempio omogeneizzazione regolamentare, armonizzazione delle tariffe e degli standar qualitativi del servizio) e verifica sull'andamento del servizio conferito con riferimento alle singole sedi territoriali.

Può inoltre formulare proposte di modifica del progetto di gestione associata.

Gli assessori oggetto della presente delega sono considerati invitati permanenti a tutte le Giunte dell'Unione, nelle quali si discuteranno e voteranno argomenti oggetto della presente delega.

ART. 21 EFFETTI DEL RECESSO DEL CONFERIMENTO DELLE FUNZIONI, SCIOGLIMENTO DELL'UNIONE

1. Il recesso del singolo Comune dalla presente convenzione può comportare la cessazione del comando del relativo personale nonché il trasferimento al Comune revocante, deciso da parte del Consiglio dell'Unione, del personale conferito dal Comune interessato o che l'Unione ha già assegnato direttamente al territorio del Comune, per l'esercizio delle attività connesse alle materie da retrocedere. Sulla base di specifici accordi da definire all'atto del recesso o della revoca, può essere trasferita dall'Unione al Comune revocante anche la quota parte di personale impegnato in attività attinenti le materie oggetto della retrocessione, non direttamente imputabili al territorio del Comune recedente. In alternativa a quanto disposto dal comma 1, primo periodo, il Consiglio dell'Unione può attribuire al Comune recedente gli eventuali maggiori oneri che l'Unione deve affrontare nel primo anno di efficacia del recesso sulla base di apposita documentazione tecnico contabile da proporsi da parte della Giunta dell'Unione e da approvarsi da parte del Consiglio dell'Unione.

3. Tutti i beni immobili di proprietà del Comune revocante che l'Unione utilizza in concessione d'uso, tornano in uso a detto Comune. Tutti i beni mobili trasferiti gratuitamente dal Comune revocante invece restano all'Unione.

4. Il Comune revocante acquisisce la piena titolarità dei beni mobili ed immobili risultanti dagli investimenti effettuati dall'Unione, destinati, per le materie retrocesse, esclusivamente al territorio del Comune revocante. In questo caso verranno trasferiti a quest'ultimo anche gli oneri finanziari, sia la parte interessi che capitale, ed ogni altro onere residuo ancora in capo all'Unione, relativo ai beni mobili ed immobili retrocessi. Non si effettua il trasferimento qualora l'investimento abbia beneficiato di apposito contributo regionale o pubblico in genere che ne obblighi il permanere in capo all'Unione.

5. Le modalità sopra descritte si applicano anche quando i Comuni revocanti sono più di uno, relativamente ai soli investimenti effettuati dall'Unione destinati esclusivamente ai Comuni revocanti per l'esercizio delle materie oggetto della revoca e localizzati su uno dei territori degli stessi Comuni. In questo caso la titolarità dei beni e degli oneri di qualsiasi natura derivati ancora in carica all'Unione, viene assunta dal Comune che fra i revocanti interessati dai beni dell'Unione, è designato come Comune Capofila. I Comuni revocanti interessati regolano con apposite convenzioni i rapporti con cui viene esercitata la gestione di tali beni dopo la retrocessione.

6. La titolarità dei beni mobili e immobili, risultanti da investimenti effettuati dall'Unione, non destinati esclusivamente ai territori dei Comuni revocanti per l'esercizio delle materie oggetto della revoca, restano in capo all'Unione che provvederà, se richiesto, a stipulare le necessarie convenzioni con i Comuni interessati alla retrocessione, affinché ne sia consentita la continuità di utilizzo, senza che nulla sia da riconoscersi ai comuni recedenti per la parte di investimento già di competenza, relativamente al periodo precedente al recesso.

7. Il recesso di un Comune non fa venir meno la gestione unitaria del servizio per i restanti Comuni. In caso di scioglimento dell'Unione si applica quanto stabilito dalla legge e dallo Statuto.

ART. 22

PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

1. La presente convenzione deve essere attuata secondo modalità conformi al Codice in materia di riservatezza dei dati personali (D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196).

2. L'Unione è titolare dei trattamenti di dati personali operati nell'esercizio delle funzioni oggetto della presente convenzione, ai sensi e per gli effetti degli artt.28 e 29 D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196. In ragione di ciò tutti i trattamenti da parte del suo personale dovranno essere improntati alla massima correttezza.

ART. 23

CONTROVERSIE

1. La risoluzione di eventuali controversie che possono sorgere tra i Comuni anche in caso di difforme e contrastante interpretazione della presente convenzione, deve essere ricercata prioritariamente in via bonaria.

2. Qualora non si addivenisse alla risoluzione di cui al primo comma, le controversie sono affidate all'organo giurisdizionale competente.

ART. 24

RINVIO

Per quanto non espressamente previsto nella presente convenzione si rimanda a specifiche intese di volta in volta raggiunte tra i comuni e l'Unione, con adozione, se ed in quanto necessario, di atti apposti da parte degli organi competenti, nonché allo Statuto dell'Unione, al codice civile e alla normativa vigente.

ART. 25

REGISTRAZIONE

Il presente atto non è soggetto a registrazione ai sensi dell'art.1 della tabella allegato al dpr 131/86.

Art. 26

NORME TRANSITORIE E FINALI

1. Con la stipula della presente convenzione viene automaticamente risolta la precedente convenzione in materia.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO DEL COMUNE DI LOIANO.....

IL SINDACO DEL COMUNE DI MONGHIDORO.....

IL SINDACO DEL COMUNE DI MONTERENZIO.....

IL SINDACO DEL COMUNE DI OZZANO DELL'EMILIA.....

IL VICE- SINDACO DEL COMUNE DI PIANORO.....

IL PRESIDENTE DELL'UNIONE DEI COMUNI SAVENA-IDICE.....

Il farsi Unione delle politiche di welfare: linee guida

[Bozza 30 gennaio 2017]



Community Lab

Metodologia per innovare
la Pubblica Amministrazione
e agire processi collettivi

A cura di

Staff Community Lab

Maria Augusta Nicoli, Giulia Rodeschini – Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale dell'Emilia Romagna

Attila Bruni – Università degli Studi di Trento

Elena Gamberini – Unione dei Comuni della Bassa Reggiana

Carla Golfieri – Unione dei Comuni della Bassa Romagna

Gino Mazzoli – Esperto di Politiche di Welfare

Fabrizia Paltrinieri – Servizio Politiche Sociali e Socio Educative

Francesca Ragazzini – Servizio Politiche Sociali e Socio Educative

Co-autori e co-autrici

Lodovico Albasi, Daniele Amati, Franco Antonini, Anna Avanzi, Ivana Baldini, Maria Rossella Barbattini, Rossella Bartolini, Emanuele Bassi, Federico Beccia, Andrea Belletti, Cristiano Benetti, Chiara Benvenuti, Paola Berni, Carlo Bertocchi, Nadia Bertozzi, Luigi Bertuzzi, Claudia Borrè, Andrea Brancaleoni, Carlo Brizi, Claudio Broglia, Carlo Bruzzi, Lorenzo Burgazzoli, Luigi Cappella, Cristina Cardinali, Massimo Castelli, Ivano Cavalieri, Costanza Ceda, Valentina Cerchiari, Umberto Costantini, Margherita Dall'Olio, Roberta De Francesco, Marica Degli Esposti, Daniela Depietri, Christian Fabbi, Giampiero Falzone, Paola Fanin, Silvia Fantini, Marcello Fattori, Fabio Franceschini, Fabia Franchi, Raffaella Furiani, Massimo Gazza, Antonio Giannini, Antonio Giordano, Stefano Gnechi, Mauro Guerra, Maria Laura Gurioli, Rossella Ibba, Fabrizio Lolli, Mauro Maciano, Daniela Magnani, Enza Malaguti, Giuseppe Malerba, Massimiliano Mammarella, Giuseppe Marchioni, Fausta Martino, Nadia Marzano, Gian Paolo Maserati, Lucia Mazzocchi, Sauro Mercatelli, Monica Mici, Valentina Modena, Nadia Mondadori, Pasquale Montalti, Emilia Muratori, Barbara Nannini, Luigi Nuvoletto, Daniela Occhiali, Alice Parma, Roberto Pasquali, Marisa Paterlini, Elisa Paterlini, Lorenzo Pellegatti, Laura Perelli, Lorenza Pirazzoli, Eleonora Proni, Romana Rapini, Piera Reboli, Valeria Ricci, Danilo Rinaldi, Stefano Rizzoli, Serena Rolandi, Paola Elisa Rossetti, Diego Rossi, Maria Pia Roveri, Monica Rubbianesi, Stefania Sabba, Ilaria Salvatori, Ada Sangiorgi, Rolando Scatena, Maurizio Serra, Federico Settembrini, Luisa Sironi, Mauro Smeraldi, Sergio Solazzo, Massimo Stefanini, Gianfranco Tanari, Fausto Trevisani, Elisa Trombin, Francesca Ugolini, Claudio Vagnini, Ramona Vai, Elena Vannoni, Giuliana Veroni, Eric Zaghini, Stefano Zanchini, Silvia Zoli, Gianluca Zucchi

Comitato guida

Antonio Brambilla, responsabile Servizio Assistenza Territoriale, Regione Emilia-Romagna

Rita Filippini – responsabile Servizio Diritti dei Cittadini, Regione Emilia-Romagna

Maura Forni – responsabile Servizio Politiche Sociali e Socio Educative, Regione Emilia-Romagna

Francesco Friari – Direttore generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni, Regione Emilia-Romagna

Maria Luisa Moro – Direttrice Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale dell'Emilia-Romagna

Paolo Pirazzini – Direttore Legautonomie Emilia-Romagna

Territori coinvolti

Unione della Bassa Reggiana, Unione dei Comuni della Bassa Romagna, Unione dei Comuni della Romagna Forlivese, Unione Terre d'Acqua, Unione Terre d'Argine, Unione Terre di Castelli, Unione

Terre e Fiumi, Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia, Unione dei Comuni Valmarecchia, Unione dei Comuni Valli Taro e Ceno, Unione Montana Valli Trebbia e Luretta.

Con la collaborazione di ANCI regionale [aggiungere logo]

INDICE

1. **Istruzioni per l'uso: come usare le linee guida**
2. **Il contenitore: quadro normativo entro cui agire**
 - 2.1. **Quadro normativo nazionale**
 - 2.2. **Quadro normativo della Regione Emilia-Romagna**
 - 2.3 **L'oggetto della funzione sociale: una definizione regionale**
3. **Lo scenario: cosa sapere prima di mettersi all'opera**
 - 3.1. **I rischi vissuti dalle Unioni nella quotidianità**
 - 3.2. **Cosa si intende per Unione dei Comuni: la voce dai territori**
 - 3.2.1. Le Unioni dei Comuni come nodo della *governance* locale e luogo della programmazione integrata.
 - 3.2.2. Le Unioni dei Comuni come luogo di sperimentazione di nuove configurazioni organizzative dei servizi
 - 3.2.3. Le Unioni dei Comuni come luogo di valorizzazione della variabilità e delle differenze
 - 3.3. **Saperi e competenze trasversali per il processo del farsi Unione**
 - 3.3.1. Sapere sperimentare e praticare aggiustamenti quotidiani tra la *vision* dei politici e il fare dei tecnici
 - 3.3.2. Saper lavorare nella normalità come nell'emergenza
 - 3.3.3. Saper stare in percorsi di formazione "situata" e "permanente"
 - 3.3.4. Saper facilitare le reti e i processi
 - 3.3.5. Saper "custodire" l'Unione
4. **Ingredienti per il processo del farsi Unione: macro e microtransizioni, checklist, nodi e inciampi**

MACROTRANSIZIONE 1: Conferire la funzione dei servizi sociali all'Unione

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 1.1: Conferire più funzioni in Unione e conferirle integralmente
 - Nodo 1.2: "*Se lo studio di fattibilità è calato dall'alto il personale ti rema contro!*"
 - Nodo 1.3: Definire il fabbisogno del personale
 - Nodo 1.4: Uniformare regolamenti e tariffe

MACROTRANSIZIONE 2: Definire la governance

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 2.1: Fare la Sindaca di un Comune ed essere parte della Giunta dell'Unione
 - Nodo 2.2: Preservare il setting della Giunta dell'Unione
 - Nodo 2.3: Fare l'Assessore Comunale referente per materie conferite all'Unione: "*l'Assessore, questo equilibrista!*"
 - Nodo 2.4: Sviluppare un coordinamento degli Assessori Comunali
 - Nodo 2.5: Relazionarsi tra ruoli politici e tecnico-amministrativi
 - Nodo 2.6: Nuovo ruolo per i Consigli Comunali nei processi associativi
 - Nodo 2.7: Quale ruolo per il Comitato di Distretto
 - Nodo 2.8: Rafforzare l'Ufficio di Piano

MACROTRANSIZIONE 3: Predisporre il budget della spesa sociale

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 3.1: Percepire l'Unione (e il suo budget) come altro da sé
 - Nodo 3.2: Le Unioni non nascono (solo) per risparmiare

MACROTRANSIZIONE 4: Trasferire il personale

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 4.1: *“Trasferire significa trasferire, non comandare!”*
 - Nodo 4.2: Trasferire il personale ASL in Unione
 - Nodo 4.3: Coinvolgere il personale
 - Nodo 4.4: Coinvolgere i sindacati

MACROTRANSIZIONE 5: Gestire la comunicazione

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 5.1: *“Gabbie che non dialogano con quella affianco e quella sotto”*
 - Nodo 5.2: *“Non arrivano le informazioni sul territorio!”*
 - Nodo 5.3: *“Servono degli strumenti di sopravvivenza”*

MACROTRANSIZIONE 6: Costruire l'identità unionale

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 6.1: Fare formazione
 - Nodo 6.2: Fare famiglia
 - Nodo 6.3: Identificare i luoghi dell'Unione e dei servizi

MACROTRANSIZIONE 7: Fare lavoro di manutenzione

- Microtransizioni
- Checklist
- Nodi e inciampi:
 - Nodo 7.1: Lavorare quotidianamente alla manutenzione dell'Unione
 - Nodo 7.2: Fare manutenzione per facilitare la costruzione di un'identità unionale

5. **Guardarsi da fuori: una lettura organizzativa e prossimale delle Unioni dei Comuni**

5.1 L'Unione dei Comuni: tra network, networking e knotworking

5.2 L'Unione fa la forza: sapere procedurale e sapere narrativo

5.3 That's Unione: attori, attanti e intermediari

6. **Bibliografia**

7. **Appendice: le tappe del Community Lab “L'Unione dei Comuni per lo sviluppo locale delle politiche di welfare”**

8. Note sulla mia Unione

1. Istruzioni per l'uso: come usare le linee guida

Queste linee guida nascono con l'intento di offrire una cornice di riferimento e degli strumenti operativi per favorire l'affermarsi e lo sviluppo delle Unioni dei Comuni e, nello specifico, la gestione integrale della funzione del sociale in ottemperanza della legislazione regionale e nazionale in materia di riordino istituzionale.

Il lavoro che segue è il prodotto del percorso Community Lab "L'Unione dei Comuni per lo sviluppo locale delle politiche di Welfare"¹, durante il quale i e le rappresentanti di 11 Unioni di Comuni della Regione Emilia-Romagna², guidati dallo staff Community Lab dell'Agenzia Sanitaria e Sociale regionale, si sono confrontati sugli aspetti più rilevanti e i nodi critici del processo del farsi Unione. Il percorso ha visto la realizzazione di 5 laboratori regionali con la partecipazione di tutti gli 11 casi intervallati da due istruttorie regionali e una visita in loco dello staff per ogni caso. Durante tutti gli incontri è stato raccolto materiale che è stato successivamente rielaborato per far sì che le esperienze vissute dalle 11 Unioni potessero offrire spunti e indicazioni per altre Unioni. Così facendo si è creato un contesto dove sono state mixate insieme *formazione* – fornendo strumenti di lettura dei contesti –, *ricerca* – realizzando un'esplorazione comune di varie situazioni –, *consulenza* – ricavando spunti dalle istruttorie per un'analisi comparativa che ha fornito suggerimenti gestionali in modo ravvicinato –, e *progettazione* – costruendo le presenti linee guida in cui i partecipanti sono stati collaboratori. Il lavoro ha seguito un procedimento di tipo induttivo, partendo cioè dal campo dell'esperienza dei singoli casi per cercare di offrire considerazioni, indicazioni e riferimenti utili per altri casi.

Dopo il capitolo 2, che apre il lavoro soffermandosi sul quadro normativo nazionale e regionale dell'Emilia-Romagna entro cui le Unioni dei Comuni agiscono – con particolare riferimento alla L. 135/2012, c.d. "spending review", alla L. 56/2014, c.d. Legge Delrio, alla L.R. 21/2012³, alla L.R.12/2013⁴ –, seguono due capitoli che, a partire dalle parole dei e delle partecipanti, riportano indicazioni operative, nodi problematici, suggerimenti per il processo del farsi Unione delle politiche di welfare. Come si vedrà, questa parte ha come filo rosso le parole dei e delle partecipanti al percorso CLab; abbiamo considerato utile riportare alcuni stralci dei laboratori e delle istruttorie perché pensiamo che il confronto tra persone che vivono determinati processi abbia una ricchezza e una chiarezza difficilmente sintetizzabile con altre parole. La speranza è quindi che lettori e lettrici si riconoscano nelle frasi pronunciate da colleghi e colleghe e che queste possano avere un forte valore comunicativo diventando quindi un forte stimolo riflessivo quanto operativo per tecnici e tecniche, amministratori e amministratrici che intendano seguire le indicazioni emergenti da questo lavoro.

Nello specifico, il capitolo 3 tratta lo scenario entro cui le Unioni vivono e raccoglie una serie di indicazioni trasversali, che fanno da sfondo, al processo del farsi Unione. *In primis*, verranno elencati i rischi che ogni Unione può trovarsi ad affrontare nella sua quotidianità vista la complessità entro cui agisce e in quanto ente di secondo livello. Un secondo paragrafo si focalizzerà sul significato di "Unione dei Comuni", sottolineando la necessità di intendere l'Unione come nodo della *governance* locale e luogo della programmazione integrata, come luogo di sperimentazione di nuove

¹ Per informazioni dettagliate sul percorso Community Lab "L'Unione dei Comuni per lo sviluppo locale delle politiche di Welfare" e il metodo Community Lab si rimanda al sito dell'Agenzia Sanitaria e Sociale della Regione Emilia-Romagna.

² Le Unioni dei Comuni che hanno partecipato al percorso sono: Unione della Bassa Reggiana, Unione dei Comuni della Bassa Romagna, Unione dei Comuni della Romagna Forlivese, Unione Terre d'Acqua, Unione Terre d'Argine, Unione Terre di Castelli, Unione Terre e Fiumi, Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia, Unione dei Comuni Valmarecchia, Unione dei Comuni Valli Taro e Ceno, Unione Montana Valli Trebbia e Luretta.

³ Legge Regionale 21/2012 "Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza"

⁴ Legge Regionale 12/2013 "Riordino delle forme di gestione delle funzioni sociali e socio-sanitarie e riordino delle Aziende di Servizi alla Persona"

configurazioni organizzative dei servizi e come luogo di valorizzazione della variabilità e delle differenze. Infine il capitolo offrirà una riflessione sui saperi, spesso taciti, impliciti e invisibili, apparsi come fondamentali per riuscire a gestire l'intero processo di Unione. Si tratta di saperi non tanto di tipo procedurale, ma che ci parlano di cosa sia necessario a livello organizzativo per far sì che l'Unione si sviluppi e sopravviva nonostante i molteplici problemi e le complessità che si trova ad affrontare quotidianamente.

Il capitolo 4 presenta il farsi Unione come un processo fatto da *microtransizioni* (Breunlin, 1988) che non avvengono per salti discontinui, ma attraverso una oscillazione che porta allo stabilizzarsi di nuove configurazioni organizzative. Queste microtransizioni sono state raggruppate in 7 macrotransizioni: 1. Conferire la funzione dei servizi sociali all'Unione, 2. Definire la governance, 3. Predisporre il budget della spesa sociale, 4. Trasferire il personale, 5. Gestire la comunicazione, 6. Costruire l'identità, 7. Fare lavoro di manutenzione. Per ogni macrotransizione è stata creata una checklist (Gawande, 2011) da intendersi come strumento operativo utile per affrontare situazioni complesse, che comprende, sotto forma di domande, tutte quelle pratiche, azioni e step necessari per portare a termine ogni macrotransizione. Le checklist permettono di percorrere tutte le transizioni rendendosi conto del punto del processo in cui ci si trova, di cosa manca, di cosa è stato già fatto e di che cosa si potrebbe fare meglio. Le transizioni e le corrispettive checklist sono presentate in una forma il più possibile lineare e schematica per aiutare lettori e lettrici ad avere un quadro di riferimento chiaro. Per ogni macrotransizione vengono poi presentati i nodi e gli inciampi in cui si può incorrere nello svolgersi del processo e si propongono alcune strategie per affrontarli a partire dalle esperienze riportate dai e dalle partecipanti.

Le linee guida si concludono con una lettura organizzativa e prossimale che interroga le Unioni dei Comuni in quanto "reti d'azione" (Gherardi e Lippi, 2000; Czarniawska, 2004) che coinvolgono pratiche e attori eterogenei il cui allineamento richiede un lavoro costante e spesso segnato da una serie di contingenze imprevedibili.

Vista la complessità e il continuo evolversi del processo studiato, il lavoro svolto non ha la pretesa di essere esaustivo rispetto al tema affrontato. Si auspicano perciò sviluppi futuri in diverse direzioni, tra cui: l'elaborazione di un modello di rendicontazione delle gestioni associate del welfare (che permetta di far emergere l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e la qualità dei servizi e degli interventi, la spesa pro-capite, ecc.), di strumenti di analisi della qualità dei servizi, di dispositivi per la manutenzione del processo.

Nel testo si farà riferimento alle diverse cariche politiche e ai ruoli tecnici indistintamente al femminile e al maschile per evitare di appesantire la lettura declinando ogni volta nei due generi. La scelta è dettata dalla constatazione che il solo utilizzo del maschile (considerato, erroneamente, "neutro") non è rappresentativo del forte protagonismo femminile riscontrato nel contesto dei servizi sociali e del welfare. Questa scelta ha anche l'intento di diffondere – e quindi rendere più orecchiabile e di uso comune – l'utilizzo del femminile quando è una donna a svolgere ruoli politici e professionali considerati tradizionalmente maschili, come più volte sottolineato dalla Presidente della Camera Laura Boldrini, dall'Accademia della Crusca, oltre che dalla legge regionale 6/2014 dell'Emilia Romagna.

Avvertenze ai lettori e alle lettrici:

La struttura data all'intero documento intende offrire diverse traiettorie di lettura, a seconda dell'interesse dei lettori e delle lettrici:

- consequenziale, ovvero che segue l'ordine dei capitoli;
- trasversale, quindi selezionando, ad esempio, tutte le checklist che fanno di per sé un manuale operativo oppure tutte le macrotransizioni o le microtransizioni.
- puntuale, identificando a seconda del bisogno una singola macrotransizione, microtransizione, checklist, nodo o inciampo;

- circolare, ovvero rintracciando una particolare tematica in più punti del lavoro. Per facilitare questo tipo di lettura, sono stati inseriti numerosi riferimenti ad altre parti del testo (indicati tra parentesi quadra con il simbolo →).

2. Il contenitore: quadro normativo entro cui agire

2.1 Quadro normativo nazionale

Il nostro Paese sta attraversando un periodo di profondo ripensamento delle architetture istituzionali e le città ed i comuni ne sono coinvolte sotto svariati profili: la costituzione delle aree metropolitane, il ridisegno del sistema di relazioni tra le amministrazioni del territorio, la necessità di dare impulso alle forme associative di gestione dei servizi pubblici, finanche l'obbligo per i piccoli e piccolissimi comuni di gestire in forma associata tramite le Unioni di Comuni le c.d. funzioni fondamentali. È altrettanto vero che oggi più che mai la vitalità economico-sociale è legata alla forza dei territori, con una Pubblica Amministrazione più efficiente ed innovativa, servizi moderni ed una costruzione di reti amministrative più adeguate ad ogni livello.

Il sistema degli enti territoriali, e delle regioni, è interessato da una lunga serie di misure di riforma fortemente incentrate, almeno secondo le intenzioni del legislatore statale, sull'esigenza della riduzione della spesa pubblica.

Con la Legge n. 135 del 7 agosto 2012, c.d. "spending review", e le successive normative di riferimento (tra cui la L. 56/2014, c.d. Legge Delrio) la materia della gestione associata dei servizi per i piccoli Comuni ha visto una completa ri-scrittura della normativa di riferimento. Cambiano le funzioni da associare, tempi e modalità, ma si conferma l'intento fondamentale del legislatore: proseguire nel percorso di aggregazione degli enti locali per assicurare maggiore efficienza e adeguatezza nel livello di erogazione dei servizi.

Per meglio comprendere la portata del nuovo assetto normativo introdotto con l'art 19 del DL 95/2012 convertito in L. 135/2012 occorre rammentare per sommi capi il punto di partenza, e cioè le disposizioni normative che prima della sua entrata in vigore imponevano ai Comuni l'obbligo della gestione associata. Sull'onda della legislazione d'urgenza legata alla necessità di risanamento della finanza pubblica, si è passati con una improvvisa accelerazione da una impostazione basata sulla volontarietà ad un obbligo di gestione associata per tutti i Comuni con una dimensione inferiore a 5.000 abitanti, o inferiore a 3.000 se su territorio montano.

La gestione associata è disciplinata dagli artt. 27 e ss. del Testo unico degli enti locali oltre che dalle leggi finanziarie di questi ultimi anni e, da ultimo, dalla legge Delrio. In particolare l'art. 14, comma 27, del decreto legge n. 78/2010 dispone precisi obblighi a carico degli enti locali con popolazione inferiore a 5.000 abitanti, che possono utilizzare lo strumento della convenzione oppure istituire una Unione di Comuni.

Si può quindi affermare come la gestione associata sia:

— una strada obbligata per i piccoli Comuni (ossia quelli con popolazione fino a 5.000 abitanti), costretti a gestire in forma associata le loro funzioni fondamentali a norma dell'art. 14, comma 28, del D.L. n. 78/2010⁵;

— una strada virtuosa anche per gli enti al di sopra di tale soglia, sia perché limitrofi a quelli più piccoli e quindi rientranti negli stessi ambiti territoriali, sia perché comunque interessati a compiere percorsi di razionalizzazione con margini significativi di miglioramento degli standard di efficacia e di efficienza.

In base all'art. 14, comma 28, del D.L. n. 78/2010 i Comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti, ovvero fino a 3.000 abitanti se appartengono o sono appartenuti a comunità montane, devono obbligatoriamente gestire in forma associata, tramite Unione o convenzione, le "funzioni

⁵ Fino al recente ritorno alla logica della volontarietà; è di fine 2016 infatti la decisione del Governo su sollecitazione dei piccoli e piccolissimi Comuni e delle Associazioni dei Comuni – ANCI – di sospendere l'obbligo della gestione associata delle funzioni fondamentali in scadenza al 31.12.2016 per ricercare un nuovo dispositivo normativo che valorizzi la volontarietà degli enti locali e degli amministratori.

fondamentali” previste dall’art.14, comma 27, ad esclusione della lettera l). Alla luce delle recenti modifiche si rimane in attesa di comprendere come orientare la gestione associata verso una volontarietà dei Sindaci per garantire ai cittadini ed ai territori la possibilità di avere servizi, e di averli qualificati. Le funzioni fondamentali sono:

- a) organizzazione generale dell’amministrazione, gestione finanziaria e contabile e controllo;
- b) organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito comunale, ivi compresi i servizi di trasporto pubblico comunale;
- c) catasto, ad eccezione delle funzioni mantenute allo Stato dalla normativa vigente;
- d) la pianificazione urbanistica ed edilizia di ambito comunale nonché la partecipazione alla pianificazione territoriale di livello sovracomunale;
- e) attività, in ambito comunale, di pianificazione di protezione civile e di coordinamento dei primi soccorsi;
- f) l’organizzazione e la gestione dei servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero dei rifiuti urbani e la riscossione dei relativi tributi;
- g) progettazione e gestione del sistema locale dei servizi sociali ed erogazione delle relative prestazioni ai cittadini, secondo quanto previsto dall’art. 118, quarto comma, della Costituzione;
- h) edilizia scolastica per la parte non attribuita alla competenza delle province, organizzazione e gestione dei servizi scolastici;
- i) polizia municipale e polizia amministrativa locale;
- l) tenuta dei registri di stato civile e di popolazione e compiti in materia di servizi anagrafici nonché in materia di servizi elettorali, nell’esercizio delle funzioni di competenza statale;
- l-bis) i servizi in materia statistica.

La terminologia utilizzata nell’elenco non è sempre chiara e univoca. Il Legislatore ha abbandonato la denominazione delle categorie di bilancio (D.P.R. 31 gennaio 1996, n. 194) che caratterizzava la precedente formulazione; in alcuni casi si parla di mera “organizzazione” dei servizi, anziché di gestione, ingenerando numerosi profili di dubbio sull’ambito esatto degli obblighi in esame.

Chiaro è però l’obbligo di gestione integrale delle funzioni, tema molto rilevante per la gestione dei servizi sociali oggetto della ricerca; è del tutto evidente quella che la ratio della disposizione in esame, tesa a superare certe pratiche elusive portate avanti in passato (ad esempio: pianificazione strutturale conferita all’Unione; altri atti di programmazione urbanistica mantenuti presso i Comuni), nella consapevolezza che il conferimento parziale di una funzione produce tendenzialmente diseconomie e quindi sprechi. Ne consegue l’obbligo, per ogni funzione, di unificare tutti i procedimenti amministrativi, le competenze politiche e gestionali, le strutture organizzative, le risorse umane e finanziarie, nonché le relative responsabilità, in modo da evitare ogni possibile duplicazione di costi (“principio di integralità” nel conferimento delle funzioni⁶).

Il principio di integralità delle funzioni conferite comporta l’unificazione obbligatoria di:

- procedimenti e competenze;
- strutture organizzative;
- risorse umane e finanziarie;
- responsabilità.

Ogni funzione conferita deve essere giuridicamente riconducibile nella sua interezza alla struttura organizzativa dell’Unione (o di altra forma associativa), senza che residuino procedure, competenze, risorse in capo agli enti conferenti; né tantomeno è possibile frazionare le singole attività in una pluralità di norme associative. L’Unione e i Comuni aderenti devono/dovrebbero adeguare i rispettivi funzionigrammi e gli elenchi dei procedimenti approvati e pubblicati in rete ai sensi della legge n. 241/1990.

Si pone la questione di interpretare correttamente il principio in esame. Secondo una prima ricostruzione, occorre attenersi al tenore letterale in base al quale la “medesima funzione” non può essere in alcun modo scorporata in una pluralità di servizi; in caso contrario, la coesistenza di assetti

6 Gamberini, Mordenti (2014), Strumenti per una gestione associata efficace e di qualità alla luce della legge Delrio, Azienditalia n°6.

gestionali diversi in un dato settore di attività risulterebbe irrazionale e dispersiva.

Per fare un esempio, non è, in punta di diritto, possibile gestire il servizio di assistenza domiciliare agli anziani in modo diverso rispetto agli altri servizi del “settore sociale”.

Vi sono peraltro anche altre interpretazioni, che leggono in modo diverso l’affermazione “medesima funzione” intesa come sinonimo di “servizio” facente parte di ciascuna “funzione”; pertanto, ammettono la possibilità di scorporare le singole voci dell’elenco e di attribuire i relativi servizi a forme associative diverse, fermo restando il principio di integralità con riferimento a ogni singolo servizio conferito che in nessun caso può essere scorporato. In ultima analisi tutte le funzioni fondamentali devono essere associate nella loro interezza, anche se con modalità scelte discrezionalmente dall’ente e anche ricorrendo a strumenti diversi.

Occorre richiamare infine la possibilità di adottare formule organizzative decentrate. Gli enti possono mantenere referenti locali e/o sportelli territoriali, nell’intesa di dover orientare comunque l’assetto complessivo all’obiettivo fondamentale della razionalizzazione della spesa.

A proposito si richiama anche l’art. 24, comma 4, della L.R. n. 21/2012 Emilia Romagna, che ribadisce il divieto di scomposizione delle funzioni, pur riconoscendo un margine adeguato di flessibilità organizzativa in capo agli enti, ovvero: *“La gestione associata svolta dall’Unione deve ricomprendere tutte le funzioni, le attività, i compiti e gli atti ricompresi nell’ambito funzionale oggetto della gestione tanto nel caso di funzioni fondamentali quanto nel caso di ulteriori funzioni comunali, senza che residuino in capo ai Comuni attività e 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”*.

2.2 Quadro normativo della Regione Emilia-Romagna

Dal punto di vista della legislazione a sostegno delle forme associate, la Regione Emilia-Romagna ha avviato già dal 1999 con la L.R. 3/99 una robusta riforma finalizzata al riordino territoriale ed alla definizione degli ambiti territoriali ottimali, facendo spesso da regione “capofila” in Italia. Il quadro regionale normativo si è andato negli ultimi anni intensificando a favore della trasformazione delle Associazioni Intercomunali in Unioni. In sintesi:

- L.R. 11/2001 “Disciplina delle forme associative e altre disposizioni in materia di Enti Locali”: è la legge istitutiva delle Associazioni Intercomunali in Emilia Romagna (art. 8);
- L.R. 10/2008: “Misure per il riordino territoriale, l’autoriforma dell’amministrazione e la razionalizzazione delle funzioni”: ultima norma di modifica al PRT, tuttora in vigore, con proroghe successive;
- L.R. 21/2012 “Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza”. I principali elementi contenuti sono:
 - o La coincidenza degli Ambiti Territoriali Ottimali con il Distretto Sanitario;
 - o Le trasformazioni delle Comunità Montane in Unione;
 - o La previsione della funzione sociale tra le funzioni obbligatorie in gestione associata per gli Ambiti Ottimali, anche per i comuni con popolazione superiore ai 5mila abitanti.
- L.R. 12/2013 “Disposizioni ordinamentali e di riordino delle forme di gestione nel sistema dei servizi sociali e socio-sanitari. Misure di sviluppo e norme di interpretazione autentica in materia di Aziende Pubbliche di servizi alla persona” con la quale si è inteso completare il riordino della gestione dei servizi sociali e socio-sanitari indicando ai territori di optare per un unico soggetto gestionale.

2.3 L’oggetto della funzione sociale: una definizione regionale

La legge attribuisce al Comune come Ente locale che rappresenta la propria comunità, ne cura gli

interessi e ne promuove lo sviluppo (art. 3 comma 2 D.Lgs 267/2000) funzioni e compiti di straordinaria importanza per la qualità della vita dei cittadini: servizi sociali e socio sanitari, diritto all'educazione, all'istruzione e alla formazione per tutta la vita, in applicazione del principio di sussidiarietà (art. 118 della Costituzione), costituiscono la missione, lo scopo fondamentale del "Comune", rappresentano la misura vera della capacità di esercitare la potestà pubblica, nell'interesse dei cittadini. La gestione integrale dei servizi sociali – ai sensi della L.R. 21/2012 "Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza" ed ai sensi più ampi dell'art. 118 della Costituzione è finalizzata a garantire:

- la disponibilità sul territorio dell'Unione di un sistema integrato degli interventi e servizi sociali, ai sensi della L.R. n. 2/2003;
- l'uniformità di criteri e interventi su tutto il territorio dell'Unione;
- l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e la qualità dei servizi e degli interventi, nel rispetto dei bisogni dei cittadini e sulla base dei principi di pari opportunità, non discriminazione e diritti di cittadinanza;
- l'integrazione ed il coordinamento con altri enti, istituzioni e soggetti operanti in ambito sociale e sanitario;

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 sociali⁷, in supporto alla L.R. 21/2012, rientrano nell'ambito di applicazione della convenzione le seguenti funzioni:

- programmazione, regolazione e committenza, ivi incluso l'accreditamento di strutture e servizi sociali e socio-sanitari;
- 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:
 - all'accesso alle prestazioni, sulla base dei criteri generali stabiliti dalla programmazione regionale e distrettuale e dalla regolazione distrettuale;
 - alla tutela della maternità e dei minori, anche mediante la collaborazione con l'autorità giudiziaria competente;
 - all'affido e all'adozione dei minori;
 - alla ricerca dell'abitazione e all'assegnazione di alloggi pubblici;
 - all'erogazione di prestazioni economiche.
- erogazione delle prestazioni sociali previste dalla legislazione nazionale e regionale e dalla programmazione regionale e distrettuale, nei limiti delle risorse stanziato. Devono essere garantiti: servizi di assistenza domiciliare; strutture residenziali e semiresidenziali; centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario, nonché un servizio di pronto intervento sociale;
- sviluppo di politiche comunitarie e familiari, incluse le attività del centro per le famiglie e la mediazione familiare ed interventi per la promozione sociale, programmati in ambito distrettuale;
- realizzazione di programmi di informazione e di prevenzione dei rischi sociali, programmati in ambito distrettuale;
- autorizzazione e vigilanza su strutture e servizi sociali e socio-sanitari;
- progettazione e sperimentazione di nuovi servizi;
- sviluppo e gestione del Sistema informativo sociale;

⁷ Schema redatto dal Gruppo Tecnico Regionale per l'Emilia Romagna nel 2014/2015

- sviluppo di Sistemi di gestione della qualità dell'organizzazione e delle prestazioni;
- formazione, aggiornamento e addestramento del personale;
- ricerca sociale e rendicontazione sociale;
- interventi per favorire la realizzazione dell'integrazione socio-sanitari;
- interventi integrati con i servizi educativi e con i servizi per l'impiego.

L'ambito territoriale per la gestione associata delle funzioni oggetto della convenzione è individuato nel territorio dei Comuni aderenti all'Unione. L'attuazione di tali interventi avverrà gradualmente sulla base degli indirizzi espressi dai Comuni nell'ambito dell'Unione.

3. Lo scenario: cosa sapere prima di mettersi all'opera

Parlare di Unioni dei Comuni significa andare a toccare con mano grandi cambiamenti che attraversano la nostra società e le articolazioni politico-istituzionali che ci rappresentano e ci governano. Senza la pretesa di dare un quadro esaustivo della complessità contemporanea, è sufficiente richiamare solo alcune tra le trasformazioni sociali più significative ai fini della nostra analisi: un aumento vorticoso della velocità della vita, in cui tutto avviene sempre più in tempo reale, una bulimia di aspettative, che produce una pretesa verso le istituzioni sproporzionata rispetto alle possibilità, e, ancora, un'ansia prestativa diffusa che porta a vivere una vita al di sopra delle proprie possibilità con esiti di indebitamento e di non accettazione del processo di periferizzazione del nostro Paese nello scenario mondiale. Questi processi di cambiamento si riflettono sul piano della gestione dei processi tecnico-politici anche sul piano locale, che si ritrovano ad essere sempre più veloci e a scontrarsi con una crescente complessità degli oggetti di cui si occupa l'apparato amministrativo e con un aumento del numero dei soggetti con cui va gestita la *governance* dei processi (dall'Unione Europea al gruppo di pressione locale). La politica cerca di adeguarsi a questi cambiamenti, semplificando e accentrando i processi decisionali e i dispositivi istituzionali: dalle elezioni primarie nei partiti politici alle elezioni dirette dei Sindaci e dei Presidenti delle Regioni, dall'eliminazione dei quartieri a quella delle Province. L'istituzione e lo sviluppo delle Unioni dei Comuni e il processo che porta al "farsi Unione" dei servizi sociali, come emerge anche nel capitolo sul quadro giuridico, sono da iscriversi in questo più generale quadro trasformativo.

La complessità contemporanea ha fatto da sfondo al percorso Community Lab, durante il quale sono emerse molte riflessioni sul ruolo, l'identità e le funzioni delle Unioni dei Comuni nel nostro sistema sociale e politico e nel rapporto con la cittadinanza.

Come premessa alla prossima sezione – in cui verrà descritto dettagliatamente il processo del farsi Unione delle politiche di welfare attraverso le macro e le microtransizioni e lo strumento delle – introduciamo qui, utilizzando le voci dei partecipanti, alcuni punti ritenuti di particolare rilevanza ai fini di queste Linee Guida: i rischi che sottostanno al processo del farsi Unione, alcune premesse e saperi emersi dal percorso CLab come imprescindibili per intraprendere il processo del farsi Unione.

3.1 I rischi vissuti dalle Unioni nella quotidianità

Durante il percorso CLab sono stati resi visibili diversi rischi vissuti dalle Unioni dei Comuni nella loro quotidianità – principalmente per la complessità generale in cui si trovano ad operare e, per alcuni aspetti, in quanto enti di secondo livello:

- Il rischio che l'Unione diventi un "*service dei Comuni e non un soggetto politico*", "*un luogo di distribuzione di servizi, un'agenzia di servizi invece che un luogo di decisione*", "*una facciata per dire che si programma insieme mentre in realtà si programma e si gestisce per singoli Comuni*";
- Il rischio che l'Unione si limiti ad "*essere una sorta di sommatoria di quello che facevano i Comuni, senza andare oltre alla funzione di coordinamento*";
- Il rischio che l'Unione sia vista "*esclusivamente come soluzione per risparmiare*";
- Il rischio che l'Unione sia bloccata o rallentata da un diffuso atteggiamento campanilistico e da una prevalenza delle spinte territoriali più che unionali, quindi la resistenza delle singole amministrazioni o il timore di perdere quella che era la territorialità e la capacità di risposta alla cittadinanza in una logica di maggior spalmatura del processo in maniera associata: "*è ancora forte l'appartenenza al Comune e alle istanze del territorio*";
- Il rischio del prevalere di una "*resistenza culturale ed operativa al cambiamento*" da parte, non solo della cittadinanza, ma soprattutto di chi vive dall'interno i processi tecnici e politici che prima avvenivano a livello comunale e ora a livello unionale: "*c'è paura della transizione verso*

qualcosa che non si conosce, sia a livello del personale che a tutti i livelli”, “la difficoltà di mettersi in gioco nei nuovi processi”;

- *“la mancanza del convincimento politico anche solo di uno dei Comuni coinvolti, che basta a trascinare nell’incertezza l’intera Unione”*

3.2 Cosa si intende per Unione dei Comuni: la voce dai territori

Durante il percorso CLab, a partire da questi rischi e altre problematiche che saranno affrontate nel prossimo capitolo, si è riflettuto sul significato di Unione dei Comuni ed è emerso che per intraprendere il processo del farsi Unione sia necessario intendere l’Unione come:

1. nodo della *governance* locale e luogo della programmazione integrata;
2. luogo di sperimentazione di nuove configurazioni organizzative dei servizi;
3. luogo di valorizzazione della variabilità e delle differenze.

3.2.1 Le Unioni dei Comuni come nodo della *governance* locale e luogo della programmazione integrata

Interrogandosi sul ruolo dell’Unione dei Comuni rispetto alla gestione e alla programmazione dei servizi e delle politiche di welfare, sono emerse molte critiche rispetto alla visione dell’Unione come ente che si limita a gestire – con diverse modalità – i servizi. Le Unioni dei Comuni sono invece da connotarsi come nodo della *governance* locale e luogo della programmazione integrata per lo sviluppo delle politiche di welfare:

Ci sono vari modi di intendere l’Unione. Secondo me solo come ente di programmazione, in alternativa non può funzionare... se vista solo come ente di gestione estraneo a cui chiedere quando si ha bisogno non ha futuro.

Adesso hanno un profilo di retroguardia perché ci mettiamo insieme per gestire i servizi perché abbiamo meno risorse e dobbiamo dare efficienza ed efficacia al servizio per resistere. Questa non è politica, è rendere efficace il servizio che dai. Dobbiamo cambiare profilo, che vuol dire affidare alle Unioni delle politiche, così se i Comuni vogliono portare avanti in modo diretto quelle politiche devono mettersi in Unione, quindi ci si mette insieme per fare delle politiche.

Personalmente penso che si necessario un passaggio ulteriore: qual è il valore aggiunto dell’Unione all’interno della programmazione quando non è più la sommatoria dei comuni? Qual è la vera anima della programmazione dell’Unione all’interno del nostro territorio? Qual è la differenza tra essere nel sociale gestione associata e Unione? Noi abbiamo bisogno di attivare dei processi nuovi e di negoziazione diversa, dove anche noi abbiamo una forza per poter dire: “ok, questa è la nostra voce”. Noi non possiamo sempre e solo fare coordinamento.

3.2.2 Le Unioni dei Comuni come luogo di sperimentazione di nuove configurazioni organizzative dei servizi

Le Unioni dei Comuni si trovano a riorganizzare i servizi fino a poco tempo prima in mano ai singoli Comuni o all’AUSL territoriale. Oltre alle difficoltà organizzative connesse al trasferimento di questi servizi a un nuovo ente, emerge la necessità di ripensare e innovare la forma dei servizi stessi che non sembrano più rispondere alle esigenze contemporanee. Negli ultimi decenni, per svariate ragioni i servizi sono stati costruiti su un impianto “a silos”, con la predisposizione di

contenitori diversi a seconda dei target e attraverso un processo di “categorizzazione” degli utenti e dei casi (es. minori, adolescenti, disabili, anziani, disoccupati...). Emerge invece la necessità di andare oltre questi silos che non rispondono più ai bisogni della cittadinanza per aprirsi alla complessità contemporanee dove l’organizzazione dei servizi per target non appare più funzionale nel rispondere a problematiche sempre più intrecciate tra loro e non facilmente categorizzabili in precise etichette, e ancora, dove non è più sufficiente aspettare che siano gli utenti a bussare alla porta dei servizi, ma è necessario *andare verso* la nuova vulnerabilità sociale.

Quindi il fare Unione significa mettere in primo piano il tema dell’organizzazione dei servizi nell’ottica di sperimentare nuove configurazioni organizzative che rispondano all’oggi:

Stiamo cercando di fare al meglio in uno schema dei servizi che si basa su una struttura che non corrisponde alla realtà odierna dei bisogni e dei cambiamenti sociali. È necessaria un’analisi della società, come ad esempio capire che oggi abbiamo sì il problema dell’invecchiamento della popolazione ma allo stesso tempo anche nuovi bisogni dei giovani che trent’anni fa non esistevano. L’Unione deve essere l’occasione per rimodellarci leggendo il presente!

3.2.3 Le Unioni dei Comuni come luogo di valorizzazione della variabilità e delle differenze

Per far sì che l’Unione sia il nodo della *governance* locale, il luogo della programmazione integrata e allo stesso tempo di sperimentazione di nuove configurazioni organizzative dei servizi, è fondamentale tenere in considerazione il forte livello di variabilità insita all’interno e tra le Unioni. Se da un lato vi è l’esigenza di avere riferimenti legislativi e politici comuni che governino lo sviluppo e la gestione delle Unioni, l’osservazione e lo studio del processo del farsi (e del mantenersi) Unione hanno fatto emergere la necessità di prendere in considerazione le Unioni come enti complessi, composti da tantissime variabili. Per far questo, durante il percorso CLab abbiamo seguito, come già in precedenti lavori⁸, la metodologia “caleidoscopica”, svolgendo un’analisi a partire dall’accostamento delle diverse Unioni nella loro pratica quotidiana come se fossero dei “fotogrammi” per identificare i numerosi elementi “ricorrenti” presenti nelle diverse situazioni, ma che si manifestano in diverse forme a seconda della situazione. Come in un caleidoscopio, le medesime componenti di base attraverso il movimento (dato nelle Unioni dalla propria storia, morfologia e vissuto quotidiano) si possono articolare e posizionare producendo molteplici e multiformi disegni.

Così, sono state identificate 11 componenti, divise in tre sottogruppi a seconda dell’ambito in cui si situano: quello del territorio, della politica e dei servizi sociali. Per ogni componente abbiamo identificato le diverse articolazioni che possono assumere nelle Unioni analizzate e ipotizzato un ordine di complessità (da meno complesso a più complesso). Nel seguente riquadro riportiamo quanto emerso:

TERRITORIO

1) COMPLESSITA’ MORFOLOGICA

1. territorio di pianura
2. territorio misto
3. territorio montano

⁸ Nicoli et al. “Sulle tracce di una metodologia sociale appresa collettivamente”, in Cittadini competenti costruiscono azioni di salute, a cura di M. Biocca e F. Angeli, 2006; Lilia Marta, B., Nicoli, M.A. e Paltrinieri, F. (2016) “Nuove configurazioni organizzative. Connessini in rete di servizi sociali e sanitari tra Emilia-Romagna e Brasile, Format Edizioni, Bologna.

2) DIREZIONI GRAVITAZIONALI

1. coesione gravitazionale attorno ad un polo centrale (Unioni centripete)
2. coesione policentrica interna all'Unione o polo centrale e attrazioni esterne
3. attrazioni gravitazionali esterne all'Unione (Unioni centrifughe)

POLITICA

3) NUMERO COMUNI

1. quattro Comuni
2. cinque Comuni
3. sei Comuni
-
12. quindici Comuni

4) STEP INCLUSIVI/ESCLUSIVI NEL PERCORSO DI UNIONE

1. I Comuni presenti nella prima fase coincidono con i Comuni presenti in Unione
2. I Comuni della prima fase sono cambiati una volta
3. I Comuni della prima fase sono cambiati due o più volte

5) OMOGENEITA'/DISOMOGENEITA' POLITICA

1. medesimo orientamento politico in tutte le Giunte dei Comuni dell'Unione
2. presenza di due orientamenti politici nelle Giunte dei Comuni dell'Unione
3. presenza di tre o più orientamenti politici nelle Giunte dei Comuni dell'Unione

6) ELEZIONI ALLINEATE/NON ALLINEATE

1. elezioni amministrative di tutti i Comuni dell'Unione nel medesimo anno
2. elezioni in due anni diversi
3. elezioni in tre o più anni diversi

7) FUNZIONI CONFERITE ALL'UNIONE

1. conferite tutte le funzioni previste da norma
2. conferite almeno 4 funzioni (Sistemi Informativi SIA più 3 funzioni a scelta tra le 7)
3. conferite meno di 4 funzioni

SERVIZI SOCIALI

8) COINCIDENZA CON DISTRETTO SANITARIO E AMBITO OTTIMALE

1. coincidenza tra Unione e distretto sanitario
2. coincidenza tra Unione e ambito ottimale, ma non con distretto sanitario (Unione subdistrettuale)
3. nessuna coincidenza

9) CONFERIMENTO DELLE FUNZIONI DEL SOCIALE

1. conferimento integrale delle funzioni del sociale
2. conferimento parziale delle funzioni del sociale
3. funzioni del sociale in capo ai Comuni

10) TRASFERIMENTO DEL PERSONALE DEI SERVIZI SOCIALI IN UNIONE

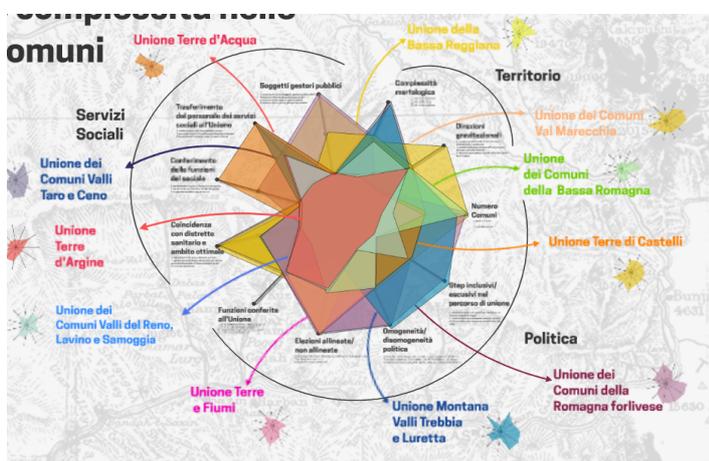
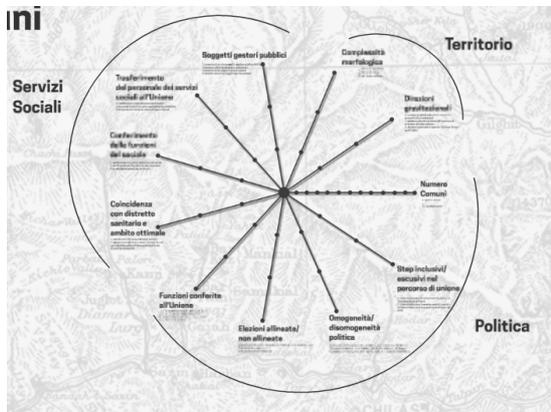
1. Trasferimento totale del personale in Unione
2. Personale trasferito in parte o parzialmente comandato
3. Personale non trasferito, ancora in capo ai Comuni

11) SOGGETTI GESTORI PUBBLICI

1. Presenza di un unico soggetto gestore pubblico (ASP o Fondazione o Azienda Speciale o Istituzione)
2. Presenza di due soggetti gestori pubblici
3. Presenza di tre o più soggetti gestori pubblici

Una volta identificate le diverse articolazioni di ogni Unione, abbiamo rappresentato la corrispettiva configurazione organizzativa di ogni Unione. Nella rappresentazione seguente [fig. 1]

ogni raggio corrisponde ad una componente e i diversi punti sui raggi sono le diverse articolazioni di ogni componente. Unendo i punti di ogni Unione si è ottenuta la configurazione organizzativa corrispondente [fig.2]. [le figure verranno sistemate durante l'editing]



Osservando la rappresentazione di ogni Unione appare evidente l'alto livello di variabilità che caratterizza le situazioni degli 11 casi coinvolti nel percorso CLab e presumibilmente di tutte le altre Unioni presenti in Regione Emilia-Romagna: le componenti sono le medesime, ma la loro articolazione varia producendo configurazioni organizzative molto diverse tra loro.

L'identificazione di queste differenze è necessaria come dato di partenza per affrontare il processo del farsi Unione nei diversi territori. Questa complessità deve essere riconosciuta per poter essere affrontata non nella direzione della semplificazione ed eliminazione delle differenze, ma nell'ottica della valorizzazione delle specificità territoriali. La logica organizzativa della standardizzazione, spesso considerata tutela di uguaglianza, non aiuta ad affrontare il complesso processo del farsi Unione. Pensare che la finalità sia quella di "fare tutti uguale"

L'intento di queste linee guida è quello di ricondurre gli elementi di variabilità individuati ad un approccio comune, che si basa sulle componenti uguali per tutti, ma che in questo quadro di uguaglianza permetta di muoversi nelle differenze, trovando strategie di azione diverse sia tra le Unioni – perché un'Unione montana, ad esempio, ha esigenze diverse da un'Unione che sta in pianura –, sia all'interno di ogni singola Unione – dove i territori possono avere bisogni differenziati a seconda della loro storia, della loro dimensione, della loro posizione, e via dicendo. La variabilità va salvaguardata perché può essere funzionale al processo di Unione, permettendo alle Unioni di declinare il proprio operato rispetto alle peculiarità territoriali, che non possono non essere considerate.

Queste linee guida sono costruite su questa premessa e cercano di offrire degli strumenti che permettano alle Unioni dei Comuni di muoversi rispetto alla variabilità data da configurazioni diverse con l'idea che la variabilità venga valorizzata, non penalizzata. Le macro e microtransizioni e le proposte nelle prossime pagine vanno quindi lette come indicazioni valide per tutti, ma che vanno adattate ai singoli contesti data la complessità del processo del farsi Unione che non può essere uniformato e appiattito su una singola modalità.

3.3 Saperi e competenze trasversali per il processo del farsi Unione

Rispetto al processo del farsi Unione, oltre a tutte le indicazioni che saranno presentate nella sezione dedicata alle macro e microtransizioni, alle checklist e ai nodi e inciampi, emerge dal lavoro fatto un insieme di saperi meno puntuali e specifici, ma di forma più generale e trasversali all'intero processo e in generale alla vita dell'organizzazione dell'Unione.

3.3.1 Sapere sperimentare e praticare aggiustamenti quotidiani tra la *vision* dei politici e il fare dei tecnici

Nel farsi Unione serve un livello politico dotato di *vision* adeguata per indirizzare e sostenere il processo e un livello tecnico con una briglia abbastanza sciolta in grado di implementare quella *vision* attraverso aggiustamenti nel quotidiano, perché solo nel quotidiano si apprende ciò che serve per riaggiustare e rimettere in carreggiata ogni giorno il veicolo. Il micro è il cuore, la presa a terra della globalizzazione. Se ai politici è richiesta la manutenzione della *vision*, i tecnici sono i “custodi del fare”. Il potere del fare è enorme, poco visto e molto spesso non riconosciuto dagli stessi tecnici. È fatto di aggiustamenti quotidiani, di intuizioni con conseguenze preterintenzionali, di acquisizioni che attendono di essere capitalizzate, di un tessuto normativo praticato ancorché non scritto. È decisivo che questa “divisione dei compiti” sia condivisa tra tecnici e politici.

Questo sapere comprende anche la capacità di selezionare le informazioni nel modo più adeguato. Le persone che “fanno” l'Unione sono molto esposte cognitivamente su oggetti di lavoro estremamente complessi e poco comprensibili da chi non se ne occupa quotidianamente e in prima persona. È quindi necessario stabilire di volta in volta come e che cosa comunicare perché riversare sugli altri tutto non è sostenibile in termini cognitivi, ma soprattutto emotivi:

“Pensando ai memo o ad altri strumenti innovativi mi preoccupa un po': ne sento l'esigenza, però penso sia anche qualcosa che bisogna pensare bene, senza farsi venire fantasie un po' bulimiche, che tutti devono sapere tutto.”

“Devi trovare l'equilibrio tra quello che è indispensabile, quello che ti arricchisce, e quello che puoi perdere un po' per strada.”

In particolare, le figure tecniche sono custodi di molte informazioni e saperi quotidiani e in quanto tali devono compiere ogni volta delle scelte su cosa e a chi comunicare quali informazioni. Queste scelte, proprio per gli aspetti complessi sottesi alle questioni tecniche, sono scelte valoriali e politiche e hanno un peso nel processo decisionale pari a quello delle scelte dei politici.

3.3.2 Saper lavorare nella normalità come nell'emergenza

Sperimentare e praticare aggiustamenti quotidiani significa anche sviluppare un sapere che permetta di lavorare nella normalità e non solo in emergenza. È stato più volte sottolineato il tema dell'emergenza: da un lato, perché si lavora sempre di corsa, in emergenza, senza aver tempo per dedicarsi alla programmazione sul lungo periodo, “*come un criceto sulla sua ruota, che corre*

corre... ”; dall’altro, perché le più gravi emergenze, come quella del terremoto, sono i momenti in cui si lavora meglio e più compatti, in cui “l’Unione è più unita che mai”:

L’Unione trova molta solidarietà e coesione nel momento in cui c’è una situazione di stress, come quando c’è il Po che straripa. La preoccupazione è che quando ritorna nel suo letto, scorre tranquillamente, ci sono troppe rive che rimangono scoperte e si ingrigiscono, si rompono, si sgretolano. Si assiste ad una sorta di abbandono territoriale in situazione normale.

Il terremoto ha costretto in tempi brevi di prendere delle decisioni più velocemente, con meno paranoie campanilistiche... si è riuscito a delegare il lavoro come non mai. Nell’emergenza l’Unione funziona, in periodo di vacche grasse invece siamo tutti più... chiusi, restii...

È quindi necessario potenziare quelle competenze e quei saperi che emergono in situazioni emergenziali ma che sembrano assopirsi nella normalità e, allo stesso tempo, riuscire a vivere la, o meglio *nella*, normalità con tempi e spazi che permettano di andare oltre l’*hic et nunc* e di avere una *vision* politica e un fare tecnico che si focalizzino anche sul lungo periodo.

3.3.3 Saper stare in percorsi di formazione “situata” e “permanente”

Per potenziare ed espandere nelle pratiche quotidiane i saperi e le competenze necessarie al processo del farsi Unione, è importante agire nella direzione di una formazione di tipo “situato” e “permanente”.

Una formazione “situata” è una formazione che avviene “nel” contesto lavorativo – e quindi nello spazio “vero”, in cui emergono le difficoltà e le mancanze – non in una “falsa realtà”, come a volte rischia di diventare l’aula formativa. La formazione situata è una “formazione in movimento”, che implica un cambiamento di paradigma: l’approfondimento della coscienza/consapevolezza sui veri “problemi della conoscenza” in relazione agli aspetti pratici inscritti nelle prassi quotidiane del lavoro, intese come attività concrete e azioni sociali.

Utilizzando le parole di un partecipante, questo tipo di formazione può prendere anche la forma di una formazione “*fatta in casa*”, dove ci si formi alla pari tra operatori e in cui il ruolo del formatore esterno sia più di supervisione:

“Una formazione fatta in casa, che vuol dire che non mandi qualcuno a insegnarti qualcosa...poi è molto utile la supervisione, ma formarsi confrontandosi internamente è molto molto utile perché irrobustisce. Il punto di vista del formatore che non arriva a dirti cosa fare, però quando sei già partito ti dice quale area da presidiare, cosa sistemare...”

La formazione “permanente” implica un’attività non sporadica, *una tantum*, ma continua: un luogo organizzativo, garantito e mantenuto, dedicato a fare costantemente riflessione sulla propria pratica e agire nuovi apprendimenti.

“Dopo un primo momento di grande formazione sia della parte tecnica che politica sul comprendere che cos’è l’Unione, c’è stata una seconda fase di turn over sia politico che tecnico in cui si è persa quella consapevolezza nello stare all’interno del contenitore ‘Unione’... la formazione deve essere continuativa, se no si perde tutto quello costruito prima.”

“Non abbandonare il coinvolgimento dopo la transizione, ma rafforzarlo con ad esempio formazione comune, piuttosto che gruppi di lavoro trasversali... perché se faticosamente conquistato, semmai conquistato, non si può lasciare...”

In quest'ottica la formazione è una formazione/intervento, ovvero uno strumento per inserire delle pratiche strutturanti, un dispositivo permanente.

3.3.4 Saper facilitare le reti e i processi

La complessità organizzativa che caratterizza le Unioni dei Comuni, richiede un investimento sulla funzione di facilitazione, che fa riferimento ad un insieme di competenze e capacità trasversali centrate sul:

- accompagnare i processi;
- mappare le risorse relazionali e i gruppi all'interno dell'Unione;
- “andare verso” la comunità: agganciare, attivare e comunicare con la cittadinanza, ma anche con le figure tecniche e amministrative dell'Unione;
- connettere tra loro gruppi che vivono l'Unione ma che sono distanti tra loro, privi di comunicazione e confronto;
- connettere tra loro le risorse presenti sui territori comunali con chi opera nel contesto unionale;
- organizzare un lavoro di documentazione di quanto viene fatto e di valutazione in itinere e alla fine.

Come già anticipato, questa nuova funzione di facilitazione, che in un contesto complesso e veloce diventa sempre più decisiva, si attaglierebbe agli Assessori Comunali che, con il conferimento della funzione in Unione, vedono evaporare la loro funzione decisionale con il rischio di sviluppare risentimento (“io che sono eletto non conto nulla e chi decide è quello che non è passato dal vaglio elettorale”). Queste sono le figure che, grazie alla vicinanza con la cittadinanza del proprio comune di riferimento e al sapere fare che viene dal lavorare quotidianamente nel micro e sul territorio, appaiono più adatte alla funzione di facilitazione, ma possono esserci anche altre figure adeguate per questo ruolo. [→ nodo 2.3]

3.3.5 Saper “custodire” l'Unione

Accanto alla figura del facilitatore c'è la necessità di riconoscere un altro ruolo per mantenere e curare l'Unione e far sì che la rete di attori funzioni: quello del “custode com-unionale”. Come si è già visto precedentemente, uno dei rischi nel passaggio in Unione è che il personale comunale non sposi il processo e rimanga, più o meno consapevolmente e intenzionalmente, custode dell'identità e del funzionamento organizzativo a livello comunale. Serve invece identificare delle persone che, grazie alla posizione che occupano o grazie a capacità individuali adatte, possano trasformarsi in “custodi com-unionali”, ovvero che custodiscano anche l'Unione, con ovviamente uno sguardo ai territori che la compongono. Il custode deve essere una figura riconosciuta, perché il ruolo che svolge è di tipo organizzativo e non può dipendere dalla buona volontà delle singole persone che credono nell'Unione. Tra le figure più adatte a svolgere questo ruolo si sono identificati i dipendenti comunali che passano in Unione, anche solo parzialmente. In particolare, nel caso dei Comuni molto piccoli che hanno un unico funzionario che copre tutte le funzioni (alcune delle quali conferite all'Unione e altre rimaste in capo ai Comuni) sarebbe interessante approfittare dell’“integrazione *ad personam*” e quindi rendere custode proprio colui che si occupa di più materie e vive entrambi i livelli comunale e unionale.

4. Ingredienti per il processo del farsi Unione: macro e microtransizioni, i, nodi e inciampi

Questo capitolo si presenta come una guida operativa per affrontare e gestire il complesso processo del farsi Unione. Le indicazioni proposte sono frutto del confronto tra i partecipanti delle 11 Unioni coinvolte nel percorso CLab e sono da intendersi non come elenco prescrittivo applicabile nella medesima modalità in tutte le Unioni, ma come suggerimenti emergenti dalle pratiche, dalle innovazioni, dagli errori, dagli ostacoli che chi sta vivendo questo processo fa, produce, incontra nel suo quotidiano. Le discussioni dei partecipanti – avvenute durante i laboratori regionali, le istruttorie e le visite in loco – sono state registrate, sbobinate e analizzate con un approccio induttivo che ha lasciato “parlare i dati” (Glaser e Strauss 1967; Charmaz 2006) piuttosto che prendere come riferimento raccomandazioni, documenti o teorie organizzative già esistenti sul tema. Dopo la prima fase di analisi “radicata” sui dati, il materiale è stato organizzato prendendo spunto dal concetto di “microtransizione”, esposto nella teoria dell’oscillazione dello psicologo Douglas C. Breunlin⁹, e dallo strumento della “checklist” proposto dal medico chirurgo Atul Gawande¹⁰ in ambito sanitario.

Dalle microtransizioni alle macrotransizioni

In primo luogo, analizzando le voci dei partecipanti, è apparso chiaro come il processo del farsi Unione non sia da intendersi come un processo lineare in cui le possibilità di cambiamento organizzativo delle Unioni e dei Comuni che ne fanno parte si possano ridurre a quei pochi momenti corrispondenti agli eventi critici – come ad esempio il conferimento di determinate funzioni o il trasferimento del personale in Unione. Al contrario, prendendo spunto da quanto detto da Breunlin (1988) nella sua “teoria dell’oscillazione” – che riferendosi alla vita di un bambino sottolinea il passaggio graduale, attraverso numerose *microtransizioni*, dalla posizione a carponi alla postura eretta, dalla dipendenza dai genitori alla totale autonomia e così via – si può affermare che le Unioni vivano tante *microtransizioni* in cui “coesistono in modo oscillatorio vecchie modalità comportamentali, connesse con livelli di competenza precedenti, e nuove modalità comportamentali, connesse con livelli di competenza superiore”¹¹. Le transizioni quindi, non avvengono per salti discontinui da un modello di funzionamento ad un altro, ma attraverso una oscillazione tra diversi livelli di funzionamento. Come una famiglia nel corso della sua vita si trova coinvolta ogni giorno in situazioni che comportano cambiamenti nelle modalità relazionali e continue rinegoziazioni di ruoli e regole, così lo sviluppo di un’Unione dei Comuni è da intendersi come un processo continuo, che vede le organizzazioni coinvolte – in particolare i Comuni e le Unioni, ma anche l’Azienda Sanitaria Locale o gli enti gestori dei servizi e qualunque altro soggetto che in diversi modi fa parte di una rete più vasta – modificare la loro quotidianità giorno dopo giorno, fino a raggiungere una nuova configurazione organizzativa che a sua volta oscillerà verso altre configurazioni in un processo continuo.

Il farsi Unione è quindi da intendersi come un processo fatto da tante microtransizioni che a loro volta possono essere raggruppate in transizioni più grandi, che abbiamo definito “macrotransizioni”. In particolare, il lavoro di analisi ha portato all’identificazione delle seguenti macrotransizioni:

MACROTRANSIZIONE 1: Conferire la funzione dei servizi sociali all’Unione

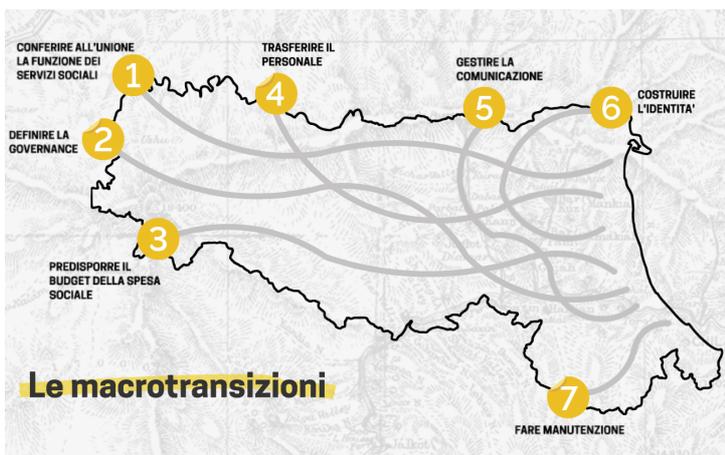
⁹ Breunlin, D.C. (1988) Oscillation theory and family development. In: FALICOV, C. (Ed.) Family Transition. The Guilford Press, New York, pp. 133-155.

¹⁰ Gawande, A. (2011), Checklist. Come fare andare meglio le cose. Einaudi: Torino.

¹¹ Gambini, P. (2007) Psicologia della famiglia. La prospettiva sistemico-relazionale, Francoangeli: Milano, p. 106

- MACROTRANSIZIONE 2: Definire la governance
- MACROTRANSIZIONE 3: Predisporre il budget della spesa sociale
- MACROTRANSIZIONE 4: Trasferire il personale
- MACROTRANSIZIONE 5: Gestire la comunicazione
- MACROTRANSIZIONE 6: Costruire l'identità
- MACROTRANSIZIONE 7: Fare lavoro di manutenzione

Le macrotransizioni identificate sono numerate con i numeri da 1 a 7 per facilitare la lettura ma non sono da intendersi come consequenziali; al contrario, visto il continuo flusso oscillatorio del processo, esse sono sovrapponibili e intrecciabili tra loro, come si è voluto raffigurare nella seguente figura.



Le checklist: uno strumento flessibile

Una volta identificate le microtransizioni e le macrotransizioni che compongono il processo del farsi Unione, abbiamo valutato come rendere queste informazioni utili “sul campo”, per tutti coloro che stiano vivendo o che vivranno dall’interno il processo del farsi Unione. Dopo aver rintracciato nei dati a nostra disposizione tutte quelle pratiche, azioni e step necessari per portare a termine le diverse microtransizioni, prendendo spunto dallo studio di Atul Gawande in ambito sanitario, li abbiamo trasformati in corrispondenti domande da inserire in una checklist, da intendersi come strumento operativo utile per affrontare situazioni complesse.

Gawande fa notare come nei sistemi sanitari odierni, il problema a cui far fronte non sia più quello dell’ignoranza, della mancanza di conoscenza, ma piuttosto quello “dell’inefficienza, o forse meglio, se esistesse il termine, dell’“inefficienza”: stare attenti ad applicare in modo coerente e corretto le conoscenze di cui disponiamo”¹². Le maggiori tensioni e difficoltà non dipenderebbero quindi da problemi economici o dalla burocrazia (che rimangono comunque questioni rilevanti), ma soprattutto dal “pesante fardello di complessità”¹³ che caratterizza la scienza e, più in generale, la società contemporanea. E così molti errori e fallimenti in contesti complessi non si verificano per mancanza di impegno, negligenza o sensibilità, ma piuttosto per incapacità o impossibilità di gestire la complessità a cui si è sottoposti. Si tratta di contesti in cui è stato accumulato un sapere pratico prodigioso, ma che spesso risulta ingestibile con la conseguenza che gli errori evitabili continuano ad esserci perché, secondo l’autore, “il volume e la complessità di ciò che sappiamo hanno oltrepassato le nostre capacità individuali di fornire i benefici di questo sapere in modo corretto, sicuro e

¹² Gawande, 2011, p. 11

¹³ *Ibidem*, p. 12

affidabile”¹⁴. È a partire da queste premesse che Gawande sostiene che per aver ragione degli insuccessi “è necessaria una strategia differente, una strategia che si basi sull’esperienza e che sfrutti il sapere acquisito, ma che in qualche modo ponga rimedio alle nostre inevitabili e umanissime inadeguatezze. E questa strategia è una lista di controllo: una checklist”¹⁵

Queste considerazioni sono valide anche nel contesto preso in esame: l’intelligenza c’è, la capacità e le competenze degli amministratori e dei tecnici ci sono, ma l’Unione è un contesto molto complesso in cui è facile che si generino degli errori o delle mancanze per sviste o fare degli errori o delle sviste o per l’incapacità di fermarsi a riflettere e “curare” il processo che si sta vivendo. Le checklist si presentano quindi come uno strumento per seguire passo a passo questo processo e non dimenticarsi di fare delle cose che magari si sa che vanno fatte, ma a volte non c’è il tempo, non c’è modo di farle. Le domande presenti nelle checklist sono tantissime e non è obbligatorio rispondere sì a tutto, però rappresentano una sorta di allerta per ricordare tutti gli aspetti implicati nel processo, dai più piccoli e banali a quelli più grandi, a quelli più visibili a quelli invisibili. Infine le checklist sono da intendersi come strumento flessibile che ogni realtà può utilizzare come meglio crede, a seconda del momento del processo in cui si trova e soprattutto rispetto alle specificità e variabilità del proprio territorio. Le checklist possono essere utilizzate così come sono presentate, ma anche essere arricchite o ridotte a seconda delle criticità e dei sistemi di legami che si affrontano (in quest’ottica vengono lasciate degli spazi vuoti, da riempire in caso di bisogno, alla fine di ogni checklist).

Per arricchire questo strumento e permettere di valorizzare la variabilità dei diversi contesti, si sono aggiunti alcuni elementi: sia accanto ad ogni singola domanda delle checklist (dove, quando necessario, sono state inserite delle note, dei suggerimenti, dei *warnings* o dei riferimenti al testo), sia in chiusura delle sezioni dedicate ad ogni macrotransizione – in cui si elencano le microtransizioni e la checklist di riferimento – dove è stato inserito un paragrafo con i nodi e gli inciampi in cui ci si può imbattere nell’affrontare la transizione in oggetto. Anche in questo caso non è detto che i problemi siano gli stessi per tutte le Unioni, ma ci sono degli elementi ricorrenti che fanno pensare che sia utile dividerli.

Gli imprescindibili nel processo del farsi Unione delle politiche di welfare:

Oltre a quanto verrà di seguito descritto, si sottolinea la necessità di tenere in considerazione tre passaggi come imprescindibili per una gestione associata efficace della funzione del sociale:

- 1) Trasferimento integrale delle funzioni del sociale di funzioni (sociali);
- 2) Trasferimento integrale del personale;
- 3) Unicità del modello gestorio (Unione – ASP – o altro ente strumentale)

¹⁴ *Ibidem*, p. 14

¹⁵ *Ibidem*, p. 15

**MACROTRANSIZIONE 1:
Conferire la funzione dei servizi sociali all'Unione**

MICROTRANSIZIONI

- 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.
- B. RITIRARE DELEGHE AUSL (per i Comuni che hanno in delega all'AUSL parte dei servizi sociali).
- C. REDIGERE UNO STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA GESTIONE ASSOCIATA DEI SERVIZI SOCIALI
- D. REDIGERE UN PROGETTO ORGANIZZATIVO-FINANZIARIO
- E. REDIGERE I REGOLAMENTI DI ACCESSO E DI FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI SOCIALI
- F. REDIGERE LO SCHEMA DI CONVENZIONE
- G. INFORMARE I SINDACATI in merito al conferimento e all'organizzazione dei servizi sociali in Unione.
- H. APPROVARE LA CONVENZIONE E GLI ALLEGATI (progetto organizzativo e regolamenti) in Consiglio dell'Unione.

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 1 CONFERIRE LA FUNZIONE DEI SERVIZI SOCIALI ALL'UNIONE				
MICRO		Sì	No	Note Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti al testo
A.	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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ NODO 1.1
B.	Nel caso di precedente delega all'AUSL di parte dei servizi sociali, le deleghe sono state ritirate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

C.	La Giunta Unione ha dato mandato di realizzare uno studio di fattibilità per i servizi sociali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>☞ Il mandato può essere dato ad un gruppo di lavoro interno o a un consulente esterno</p> <p>☞ Si consiglia di coinvolgere il personale per la realizzazione dello studio di fattibilità</p> <p>→ NODO 1.2</p>
	Lo studio di fattibilità contiene i punti obbligatori previsti dalla DGR sugli studi di fattibilità e contenuti minimi del 2003?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>☞ Si veda lettera c) punto 3 della Delibera di Giunta regionale n° 354/2003, ovvero:</p> <p>- l'individuazione della nuova funzione che, sulla scorta di una analisi economica di gestione, può più vantaggiosamente essere esercitata in forma associata con indicazione dei vantaggi/svantaggi da essa derivanti;</p> <p>- la definizione dello schema organizzativo - che tiene conto di una costruzione dei contenuti, dei modi e dei tempi di realizzazione, partendo dalla elaborazione economica dello stesso - relativo al nuovo servizio che si intende gestire in forma associata, con particolare riguardo alla destinazione e all'utilizzazione del personale comunale dipendente.</p>
	Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le Commissioni Consiliari Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lo studio di fattibilità è stato presentato/discusso con le responsabili dei servizi sociali e con il tavolo misto tecnico/politico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lo studio di fattibilità è stato approvato dalla Giunta Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lo studio di fattibilità è stato discusso con la Direttrice dell'Azienda USL di riferimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D.	È stato formato un gruppo di lavoro composto da professionalità interne che si occupa della stesura del progetto organizzativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Nel progetto organizzativo è stata espressa una tempistica per il conferimento della funzione dei servizi sociali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Nel progetto organizzativo è stato definito il budget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ macrotransizione 3
	Nel progetto organizzativo è stato definito il fabbisogno del personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 1.3

E.	Sono stati predisposti i regolamenti di accesso e di funzionamento dei servizi sociali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	≠I regolamenti possono essere parte dello studio di fattibilità ed essere predisposti prima del conferimento e approvati con la convenzione oppure predisposti da apposito gruppo di lavoro come primo atto dopo il conferimento → nodo 1.4
F.	I Segretari Comunali sono stati coinvolti nella stesura degli atti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	I Responsabili Finanziari dei Comuni e dell'Unione sono stati coinvolti nella stesura degli atti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il progetto organizzativo-finanziario e i regolamenti sono stati allegati allo schema di convenzione come parte integrante e sostanziale della delibera?			
	I Consigli Comunali hanno approvato lo schema di Convenzione per il conferimento a Unione delle funzioni sociali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G.	La Delegazione trattante di parte pubblica ha dato informazione ai sindacati in merito al conferimento dei servizi sociali all'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	≠Si consiglia la realizzazione di un protocollo con i sindacati. → nodo 4.4
H.	Il Consiglio dell'Unione ha approvato lo schema di Convenzione per il conferimento all'Unione delle funzioni sociali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

NODI E INCIAMPI

NODO 1.1: CONFERIRE PIÙ FUNZIONI IN UNIONE E CONFERIRLE INTEGRALMENTE

- *“Il conferimento di più funzioni ti aiuta moltissimo...”*

Se i Comuni conferiscono all'Unione un numero elevato di funzioni (meglio ancora tutte), il meccanismo gestionale si semplifica molto. In particolare, il conferimento di alcune funzioni “chiave”, i servizi finanziari, l'ufficio del personale, l'ufficio contratti, facilita fortemente il lavoro in Unione:

“i Comuni non hanno conferito all'Unione le diverse ragioniere, i servizi finanziari... sono incardinati all'interno del loro Comune e questo influenza tantissimo (...) invece c'è una cosa grossissima conferita all'Unione che è l'Ufficio Personale. Non è una cosa da poco avere

all'interno dell'Unione l'Ufficio Personale: significa che il rapporto con le persone ce l'ha un ufficio unico, mentre l'Ufficio Ragioneria no!"

- ***“Quando si trasferiscono le funzioni del sociale bisogna conferirle integralmente!”***

Il conferimento parziale delle funzioni del sociale rischia di ostacolare fortemente il processo del “farsi Unione” perché *“anche se le materie rimaste in capo ai Comuni sono poche, ti tengono ferma tutta la co-progettazione.”*

NODO 1.2: “SE LO STUDIO DI FATTIBILITÀ È CALATO DALL’ALTO IL PERSONALE TI REMA CONTRO!”

La realizzazione dello studio di fattibilità prodotto dal basso, in maniera partecipata e condivisa, appare vincente in termini organizzativi e di senso per evitare uno scollamento tra lo studio e la sua effettiva messa in pratica:

“Mi viene in mente la battuta di un collega: ‘noi siamo la controparte!’. Ti fa capire che devi passare anche dal loro coinvolgimento!”

“Quando imponi qualcosa dall’alto il personale ti dice che ha sempre lavorato bene così!”

Le modalità di coinvolgimento possono variare a seconda della valutazione di contesto:

“A volte i gruppi li fai intervenire quando hai già delle linee, come l’indirizzo della Giunta, quindi li metti al lavoro sul concreto”

“Da noi è da tempo che stiamo parlando dell’unificazione dei servizi sociali, quindi i colleghi lo sentono da tempo e hanno chiesto di essere coinvolti.”

NODO 1.3: DEFINIRE IL FABBISOGNO DEL PERSONALE

È consigliabile fare il prima possibile una programmazione del fabbisogno del personale da mettere in comune, ancorché non si sia ancora in Unione. Nel far questo è importante *“mettere in comune anche il proprio pezzettino di turn over”*.

NODO 1.4: UNIFORMARE REGOLAMENTI E TARIFFE

Unificare i regolamenti e le tariffe all’interno dell’Unione è uno step decisivo per la gestione unionale dei servizi:

“È impensabile che nei Comuni ci siano diversi regolamenti e tariffe a seconda della sensibilità dell’amministratore.”

Se non è possibile farlo da subito, va comunque individuato un graduale percorso di uniformazione

Un sistema di regolamenti e tariffe non del tutto uniformato può secondo alcuni avere un valore positivo nel momento in cui viene consapevolmente scelto in quanto *“permette di mantenere una visione su quello che è alternativo, per osservare quale sistema è il più funzionale”* e nell’ottica di *“dare più risposte a diverse esigenze”*, ad esempio per quanto riguarda gli orari di apertura di un servizio come l’asilo nido. [→ paragrafo 3.2.3]

MACROTRANSIZIONE 2

Definire la governance

MICROTRANSIZIONI

- A. INDIVIDUARE LA SINDACA REFERENTE PER LA MATERIA DEL SOCIALE.
- B. DEFINIRE IL RUOLO DEGLI ASSESSORI COMUNALI attraverso l'istituzione di una Conferenza/un Tavolo Assessori per la materia del sociale e l'individuazione di un Coordinatore che si relazioni con la Sindaca delegata in Unione e con gli staff tecnici.
- C. DEFINIRE UN TAVOLO TECNICO composto dalle responsabili/referenti dei servizi conferiti.
- D. DEFINIRE I TAVOLI TECNICO-POLITICI di confronto, valutazione e decisione.
- 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 Governance dell'Unione.
- F. DEFINIRE IL RAPPORTO CON L'UFFICIO DI PIANO, in particolare quando l'Unione non coincide con il Distretto Sanitario
- G. DEFINIRE LA COMPOSIZIONE DEL COMITATO DI DIREZIONE e verificarne all'interno la rappresentanza del servizio sociale.

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 2 DEFINIRE LA GOVERNANCE				
MICRO		Sì	No	Note S Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti al testo
A.	La Giunta dell'Unione ha formalizzato con delibera la delega per la materia del sociale ad un Sindaco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 2.1
	La Sindaca con delega alla materia del sociale relaziona in Giunta dell'Unione con cadenza periodica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 5.1
B.	Lo Statuto dell'Unione prevede la possibilità di istituire Conferenze degli Assessori Comunali per materia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodi 2.3 e 2.4
	È stata istituita una Conferenza/un Tavolo Assessori Comunali per la materia del sociale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S Affidare la presidenza al Sindaco delegato agevola il coordinamento tra Comuni e Giunta dell'Unione
	È stato formalmente individuato tra gli Assessori Comunali una coordinatrice che si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S Individuare Assessori referenti per alcune tematiche

	relazioni con la Sindaca in Unione delegata e con gli staff tecnici?			designate valorizza il ruolo degli Assessori e facilita l'attività del Sindaco delegato → nodo 2.4
C.	È stato formalizzato uno Staff tecnico composto dalle responsabili comunali su temi unionali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Qualora non tutte le funzioni del sociale siano confluite in Unione, è stato formalizzato uno Staff Tecnico composto dai responsabili comunali e dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stato formalizzato chi coordina e convoca lo Staff Tecnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce di affidare il coordinamento dello Staff alla responsabile del servizio sociale dell'Unione
D.	Sono previsti momenti congiunti politico-tecnici in un tavolo misto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce di accompagnare l'attività della conferenza degli Assessori con incontri congiunti politico-tecnico programmati
	Viene redatto un programma di lavoro a inizio anno del tavolo politico-tecnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Viene redatto un verbale degli incontri del tavolo politico-tecnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di redigere il verbale che servirà per formalizzare il parere del tavolo sull'argomento trattato all'organismo deputato alla approvazione (Giunta)
	Esiste una procedura formalizzata di trasmissione del parere della conferenza degli Assessori Comunali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Nella stesura della programmazione sociale (Piani di Zona) sono coinvolte le Assessore Comunali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sono individuate specifiche competenze tra gli Assessori Comunali nell'ambito delle diverse problematiche affrontate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E.	Il territorio dell'Unione coincide con il Distretto Sanitario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Gli Assessori Comunali partecipano al Comitato di Distretto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 2.7 ☞ Se l'Unione coincide con il Distretto si suggerisce di allargare la partecipazione al Comitato di Distretto anche agli/le assessori/e alle politiche sociali dei Comuni !!! Dove il Comitato di Distretto coincide con la Giunta dell'Unione, la sola partecipazione dei Sindaci non consente un adeguato approfondimento delle tematiche sociali.

	Il responsabile dei servizi sociali e/o dell'Ufficio di Piano partecipa al Comitato di Distretto?			
	Il verbale del Comitato di Distretto, oltre che con gli organismi previsti dal regolamento, viene inviato agli Assessori Comunali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce la maggior condivisione/divulgazione degli indirizzi assunti e della programmazione degli interventi socio-sanitari.
	Il verbale del Comitato di Distretto viene inviato all'Ufficio di Piano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il verbale del Comitato di Distretto viene inviato al Responsabile dei Servizi Sociali dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La Direttrice di Distretto è componente fissa del tavolo tecnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce che sia componente fisso o quantomeno sia informato dell'odg degli incontri per favorire fin dall'assunzione di indirizzi la maggior integrazione delle politiche !!! Il rischio è la compartimentazione delle politiche sociali rispetto alle socio-sanitarie
	Ove l'Unione non coincida con il Distretto, il Direttore di Distretto viene coinvolto nel processo decisionale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F.	L'Ufficio di Piano è collocato organizzativamente all'interno dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 2.8 ☞ Il rapporto tra Unione e Ufficio di Piano cambia se vi è coincidenza o meno tra Unione e Distretto Sanitario
	Qualora l'Unione non coincida con il Distretto, sono previsti incontri periodici fissi con l'Ufficio di Piano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	!!! comunque sia collocato l'Ufficio di Piano rispetto all'Unione è importante il coinvolgimento sia sul piano tecnico che politico. Indirizzo, Programmazione, Gestione non possono essere esercitati disgiuntamente.
	Qualora l'Unione non coincida con il Distretto, la responsabile dell'Ufficio di Piano partecipa al tavolo/staff tecnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G.	È stato costituito/formalizzato un Comitato di Direzione composto da tutti i/le dirigenti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il responsabile dei servizi sociali fa parte del Comitato di Direzione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

NODI E INCIAMPI

La definizione della *governance* dell’Unione dei Comuni è un processo complesso e tortuoso che riguarda l’Unione, ma in modo più o meno diretto l’intera organizzazione dei Comuni parte dell’Unione. Questo processo porta ad una fortissima trasformazione dei ruoli politici quanto di quelli tecnici, sia rispetto alle singole figure – quali il Sindaco, gli Assessori Comunali, i tecnici – che degli organi istituzionali – quali la Giunta dell’Unione e il Comitato di Distretto – e contestualmente attiva cambiamenti nelle plurime relazioni che si instaurano all’interno del nuovo assetto istituzionale.

NODO 2.1: FARE LA SINDACA DI UN COMUNE ED ESSERE PARTE DELLA GIUNTA DELL’UNIONE

Con la nascita delle Unioni, i Sindaci dei Comuni coinvolti nel processo del “farsi Unione” diventano parte della Giunta dell’Unione. In questo assetto, le indicazioni legislative regionali e le pratiche più diffuse vedono come passaggio successivo alla formazione della Giunta, la delega delle diverse materie conferite all’Unione ai singoli Sindaci, che acquisiscono così un doppio ruolo di Sindaco del Comune e Assessore dell’Unione. Questa coabitazione di ruolo viene vissuta come difficoltosa e problematica in quanto comporta un sovraccarico di lavoro con conseguenti difficoltà nella gestione del lavoro politico comunale e unionale.

- ***“Paradossalmente il Sindaco fa dieci volte di più di quello che faceva una volta!”***

Sono molte le testimonianze che fanno emergere la difficoltà, se non l’impossibilità, di gestire contemporaneamente i piani politici e di lavoro del Comune e dell’Unione.

“In un Comune piccolo come il mio le materie date all’Unione le ho tenute io come Sindaco, ma nei Comuni più grandi è difficile... Sicuramente il ruolo del Sindaco con i cambiamenti in atto non può reggere!”

“Il Sindaco non può avere tre o quattro ruoli... non può esistere! Quindi non può essere che tenga su di sé le competenze dell’Unione, perché non ce la fa!”

In particolare, viene sottolineato, da un lato, come le Sindache rischiano di non riuscire a seguire in modo appropriato le deleghe in Unione, ostacolando quindi lo sviluppo di politiche:

“I Sindaci non seguono le proprie deleghe in Unione. Ogni Sindaco ha voluto la sua delega, ma obiettivamente nessun Sindaco fa l’Assessore dell’Unione: chiama il tecnico che riporta in Giunta. Di conseguenza non stiamo sviluppando politiche.”

E, dall’altro lato, emerge la mancanza di tempo per la gestione del rapporto con il territorio e i cittadini del proprio Comune:

“(...) come fa quel Sindaco-Assessore, che comunque rimane anche Sindaco del suo Comune, a presidiare anche la territorialità? È importante garantire agli amministratori che quello che viene deciso in Unione abbia una ricaduta sul loro territorio, perché è vero che diventano un'altra cosa, ma loro sono comunque amministratori di quel territorio, cioè devono garantire delle cose ai cittadini di quel territorio lì.”

“È come dire che il Sindaco deve fare tutto... non potrà fare tutto nel rapporto con i cittadini, nel rapporto con il mondo vario tra associazioni e vari altri soggetti, soprattutto quando parliamo di Comuni con una certa dimensione.”

I Comuni di piccole dimensioni, inoltre, riscontrano un'ulteriore problematicità in quanto si trovano spesso ad avere Sindaci ed Assessori non dedicati interamente al ruolo politico e quindi ancora più in difficoltà nella gestione di tutti i carichi di lavoro del Sindaco-Assessore:

“Nel nostro caso i Sindaci dei paesi più piccoli lavorano fuori a tempo pieno.”

“Spesso i piccoli Comuni hanno degli Assessori non molto presenti... fa quasi tutto il Sindaco, perché sono quasi tutte persone che lavorano e non possono prendere la mezza giornata per venire alla cabina di regia o seguire determinate cose.”

- ***“Non è che il Sindaco diventa Mandrake! Avrà bisogno di qualcuno che segua in modo specifico le varie questioni”***

La gestione di questo sovraccarico può assumere diverse forme, ma un elemento emerso trasversalmente è la necessità di immaginare altre figure – ad esempio gli Assessori dei Comuni, ma non solo – dedicata ad aiutare i Sindaci nel governo delle materie a loro delegate in Unione.

“Un Sindaco quando non è dentro l'Unione per poter governare le varie tematiche del suo territorio ha una serie di Assessori. Non è che quando diventa Sindaco dentro la Giunta dell'Unione diventa Mandrake! Avrà comunque bisogno di qualcuno che segua in modo specifico le varie questioni...”

“Se ci fossero nell'Unione gli Assessori, allora sì che le cose cambierebbero! Poi il Sindaco avrebbe il contatto con il territorio. La Giunta dei Sindaci potrebbe nominare degli Assessori per le materie delegate.”

“L'Unione non dovrebbe essere seguita dai Sindaci, ma dagli Assessori dedicati. Un Sindaco non riesce a fare tutto, non può essere su tutto, non può avere conoscenza di tutto. Un Assessore dedicato a quel servizio potrebbe avere il tempo di prepararsi e di seguire tutti i tavoli, che sono necessari... perché noi Sindaci su tanti tavoli non ci siamo, ma perché facciamo anche altro.”

Accompagnati da altre persone che seguono e approfondiscono le diverse materie, ai Sindaci dovrebbe rimanere l'ultima parola, quella decisionale:

“Al Sindaco dovrebbe rimanere l'ultima mossa... il campo da gioco è già pronto e il Sindaco dovrebbe venire a tirare il calcio di rigore.”

Qualcuno ha ricordato l'esperienza di una Comunità Montana in cui:

“la Giunta e il Presidente non erano Sindaci e questo favoriva un allargamento della partecipazione di rappresentanti politici del territorio. Aveva altri limiti, ma guardandola oggi era un’esperienza positiva perché garantiva una dimensione politica dedicata, senza la giacchetta da Sindaco del proprio Comune...”

NODO 2.2: PRESERVARE IL SETTING DELLA GIUNTA DELL’UNIONE

La Giunta dell’Unione rappresenta uno spazio di discussione fondamentale al buon andamento dell’Unione, ma spesso è uno spazio difficile da preservare e difendere perché viene intaccato da diverse problematicità. La prima riguarda la non periodicità delle riunioni di Giunta:

“la Giunta dovrebbe trovarsi una volta a settimana o almeno due volte al mese, ma è molto complesso riuscire a incastrare gli impegni di tutti per vari motivi...”

Tra i motivi principali vengono segnalati: *“il difficile incastro tra le agende di tutti i Sindaci”*, *“le distanze tra i vari Comuni dell’Unione”*, *“l’abolizione dell’indennità di carica [nei Comuni più piccoli]”*.

Emerge quindi l’importanza di curare l’aspetto organizzativo e le relazioni impostando una *“ritualità continua”* che permetta una programmazione sul lungo periodo (evitando di definire la data della Giunta di volta in volta) e cercando di trovare sedi diverse sul territorio dell’Unione per agevolare gli spostamenti.

Durante la Giunta sono inoltre molto diffuse *“distrazioni continue dei Sindaci per smaltire il loro lavoro nei Comuni”*, che potrebbero essere ridotte comunicando ai referenti dei servizi di ogni Comune che quando i Sindaci sono in Giunta dell’Unione non devono essere disturbati.

Viste le diverse questioni inerenti la figura dei Sindaci e l’organizzazione della Giunta, serve immaginarsi un modo diverso di fare Giunta:

“La Giunta rimane un organo meno ‘sul pezzo’... qualsiasi Giunta dell’Unione dovrebbe ragionare in un altro modo rispetto alla Giunta del Comune: non hai la visione completa, ti devi far aiutare, deve venire anche qualcun altro. La vedrei più interessante con una forma di audizione rispetto a dei problemi che non si decidono in direttivo d’area ma devono essere portati in Giunta.”

NODO 2.3: FARE L’ASSESSORE COMUNALE REFERENTE PER MATERIE CONFERITE ALL’UNIONE: “L’ASSESSORE, QUESTO EQUILIBRISTA!”

- ***“Come Assessore ti senti un po’ depauperato”***

Il ruolo degli Assessori Comunali referenti per materie conferite all’Unione è in fortissima trasformazione. A seguito del conferimento all’Unione delle materie di cui sono referenti, *“gli Assessori Comunali sono quelli che si trovano nella posizione forse più scomoda perché rispetto a prima esercitano meno...”*. Le decisioni sulle materie di cui sono referenti non sono più prese in sede comunale, ma in quella unionale, con il conseguente rischio di un’emarginazione progressiva di queste figure e di frustrazione per chi ha questa carica:

“il rischio è quello di pensare che l’Unione sia la sede dove ci sono altri che decidono per te, quindi come Assessore ti senti un po’ depauperato di cose, ti vedi evaporare la tua funzione decisionale e sviluppi risentimento.”

“faccio il surrogato del prete più che l’Assessore!”.

Gli Assessori Comunali referenti per materie conferite all'Unione si trovano in una posizione particolare in quanto rispondono al Sindaco del proprio Comune e al territorio comunale in cui sono stati eletti (o nominati), ma allo stesso tempo devono relazionarsi con il Sindaco che ha la delega ai servizi sociali in Unione, che può essere il Sindaco di un altro Comune. E un conseguente cambiamento problematico riguarda il rapporto con i cittadini in un contesto che vede al governo un ente di secondo livello: *“il cittadino non capisce con chi deve fare il patto, se con l'Assessore del proprio Comune o con i Sindaci dell'Unione.”*

Non ci sono modalità preconfezionate per vivere e affrontare queste trasformazioni in un processo così veloce e repentino, ma emergono alcune questioni da tenere in considerazione rispetto al ruolo della figura istituzionale dell'Assessore Comunale.

- ***“L'Assessore Comunale non può scomparire!”***

A livello legislativo regionale si è ipotizzato di lasciare in carico ai Sindaci le deleghe delle materie conferite all'Unione, non contemplando più la figura dell'Assessore Comunale come referente di quelle materie nei singoli Comuni ed evitando così un sovraffollamento di figure istituzionali sul piano comunale e unionale. Se da un lato questo assetto permetterebbe a livello unionale di *“non avere a che fare con 8 Sindaci, 8 Assessori al sociale, 8 Assessori all'istruzione, 8 Assessori alle pari opportunità, 8 Assessori alle politiche giovanili, eccetera”*, dall'altro lato, si riscontra un'impossibilità da parte dei Sindaci di coprire anche il ruolo di Assessore Comunale:

“È ovvio che non deve esserci più l'Assessore Comunale se la funzione è delegata. Però ci deve essere ancora qualcuno che fa quel ruolo perché i cittadini si aspettano che ci sia, non lo può fare il Sindaco... come Sindaco non riesco a prendere dappertutto!”

“Se gli Assessori scomparissero ci sarebbe il Sindaco che dovrebbe prendersi sulle spalle tutto quanto e ci sarebbe ancora di più la difficoltà di lavorare sul territorio e di far percepire le politiche dell'Unione sul territorio. Poi il Sindaco del Comune X che fa le politiche per i cittadini del comune Y... io non ce la potrei fare, avrei bisogno di conoscere il territorio, e poi devo fare anche il Sindaco.”

“Se da una parte riconosciamo tutti i vantaggi che ti può dare il poter condividere i servizi di questo tipo su un'area vasta, è altrettanto fondamentale non perdere di vista il proprio territorio, con le sue specifiche esigenze e anche il fatto di poter essere anche vicini ai propri cittadini.”

Emerge quindi il bisogno di identificare uno spazio di azione per gli Assessori Comunali che consideri la duplice relazione tra un potere limitato all'interno del proprio Comune e un ruolo di potenziamento dell'Unione:

“L'Assessore deve incontrare la gente, però poi la deve indirizzare da qualche parte questa gente qua, non pensare che la risposta parta da lui. Deve sapere che la risposta non sarà più lì, ma sarà in un altro contenitore che non è più quello del Comune. Questo è un processo culturale che sta maturando, che qualcuno ha maturato di più, qualcuno di meno”.

- ***“L'Assessore Comunale può svolgere un importante ruolo di facilitatore”***

Osservando i cambiamenti istituzionali dalla prospettiva della pratica quotidiana, piuttosto che un nuovo assetto in cui vada scomparendo la figura dell'Assessore Comunale nel momento in cui le sue funzioni vengono conferite all'Unione, sembra affermarsi una nuova cornice di azione degli

Assessori, il cui ruolo si avvicina sempre più a quello di *“facilitatori delle reti, che è un altro mestiere rispetto a quello che era più tradizionale, un ruolo essenziale perché le cose vadano avanti”*. Questa funzione di facilitazione, in un contesto complesso e veloce, sembra diventare sempre più decisiva per accompagnare i processi e procedere per aggiustamenti progressivi. Gli Assessori Comunali appaiono quindi come uno *“snodo importante”* all'interno dei singoli Comuni e dell'Unione, ma anche tra il Comune e l'Unione, o tra questi enti e la cittadinanza e i territori:

“Chi ha disegnato la legge... si pensava che la figura dell'Assessore dovesse scomparire, invece non è così, anzi! Bisogna proprio ripensarla: ti facilita il contatto col territorio, deve tenere in mano la situazione sul territorio.”

“L'Assessore Comunale se lo tieni dentro al sistema è sicuramente un interlocutore forte, sia per fare un lavoro magari di gestione, di istruttoria di tutto quello che è il mondo del sociale anche per il proprio Sindaco e poi anche per avere le informazioni e il raccordo con la cittadinanza.”

“Gli Assessori sono ministri senza portafogli, quindi già nei fatti non è più l'Assessore di un tempo. Ma è vero che si farebbe fatica a fare a meno di questa antenna, facilitatore sul territorio comunale.”

Questo processo trasformativo appare però come un percorso ad ostacoli, e ci sono casi in cui anziché diventare un facilitatore, l'Assessore Comunale appare piuttosto un *“sabotatore”*:

“(...) perché funzioni il meccanismo sarebbe necessario che fosse chiaro fin dall'inizio il patto con gli Assessori Comunali: la materia è conferita all'Unione e tu sai di essere un facilitatore! È questo che facciamo fatica a far passare. Gli Assessori si percepiscono come decisori politici, perché all'interno del loro Comune hanno questo ruolo. Il cittadino che va a chiedere lumi sulla mensa o sul trasporto scolastico o perché abbiamo aumentato le tariffe del trasporto o del pre-dopo scuola va dal suo Assessore e questo Assessore, che ha ricevuto i voti o la nomina dal Sindaco, si sente autorizzato a dire: ‘oh, ma io non ero d'accordo, l'ha deciso l'Unione’. E questo non diventa più un facilitatore, diventa un sabotatore.”

“Il problema è che alcuni Assessori continuano a pensare al proprio Comune senza pensare in termini di Unione.”

“Mancano gli indirizzi e gli obiettivi dell'Unione e invece arrivano da tutte le parti quelli locali, in particolare dagli Assessori delle Giunte Comunali che esprimono e danno valore ai particolarismi e chiedono risposte differenziate all'Unione rispetto ai singoli Comuni.”

- ***“È fondamentale una buona relazione tra Sindaci e Assessori”***

Affinché gli Assessori riescano a svolgere un ruolo di facilitatori nel complesso processo del farsi Unione, risulta fondamentale una buona relazione, in ottica unionale oltre che comunale, tra queste figure e i Sindaci.

“I Sindaci hanno un grandissimo ruolo, una grandissima responsabilità rispetto alle loro Giunte”

“Sta anche ai Sindaci far sentire ai propri Assessori che non sono sguarniti, che non sono da soli, che non si devono trasformare in impiegati... che non è più come una volta, che non è meglio

o peggio, è diverso: la struttura comunque ce l'hanno e, anzi, ce l'hanno più forse di quella che avrebbero potuto avere nel singolo territorio. Però dirlo è una cosa, poi bisogna praticarlo!"

"Io [Sindaca] faccio semplicemente il raccordo tra la Giunta dei Sindaci e i miei Assessori Comunali, lasciando a loro la dimensione della titolarità di un territorio di portare tutte le istanze come credono di portarle..."

"Non è facile per noi come Unione dire a loro [Assessori Comunali] cosa devono fare... dovrebbe essere il livello Comune a dire agli Assessori cosa devono fare."

Esempio di buona pratica rispetto a questa relazione è dato dai Sindaci che settimanalmente mettono all'ordine del giorno della Giunta Comunale l'aggiornamento su quanto emerso in Giunta Unione.

NODO 2.4: SVILUPPARE UN COORDINAMENTO DEGLI ASSESSORI COMUNALI

L'importanza di prevedere all'interno delle Unioni dei Comuni l'esistenza di un coordinamento degli Assessori Comunali (in forme quali Tavolo di Coordinamento, Conferenza degli Assessori, Cabina di Regia, Assemblea, eccetera) è un tema ricorrente che presenta un'ambivalenza: da un lato, se ne auspica lo sviluppo affinché possa essere un coordinamento effettivamente funzionale all'Unione; dall'altro, si teme che il coordinamento rappresenti un ulteriore elemento di burocratizzazione perché svuotato nei contenuti.

Il coordinamento degli Assessori Comunali è funzionale al processo del "farsi Unione" quando c'è consapevolezza diffusa che la Giunta dell'Unione funzioni meglio nella misura in cui il coordinamento "*predigerisce delle cose e poi le porta in Giunta*":

"Rispetto alla Conferenza degli Assessori, abbiamo visto che è un ragionamento che per chi lavora soprattutto nel sociale è fondamentale (...) Ci deve essere un momento di condivisione tra gli Assessori per capire da che parte andare."

"la Conferenza degli Assessori dovrebbe essere quel momento in cui si fa un'analisi più profonda dell'argomento per programmazione futura."

"Noi abbiamo fatto questa scelta: abbiamo istituito il forum socio-sanitario, che è il forum degli Assessori con delega al sociale e al sanitario dei singoli Comuni coordinato dal Sindaco dell'Unione che ha la delega sul socio-sanitario e quindi coordina quest'area qui. Il forum è composto da tutti gli Assessori, dal Direttore di Distretto e le altre parti sanitarie (DASS), l'Ufficio di Piano e l'Azienda Speciale. Si fa prima un lavoro con i tecnici perfettibile, lì si portano delle questioni da approvazione, il forum sviscera, discute, decide e poi si va in Comitato di Distretto dove ci sono i Sindaci, la Giunta dell'Unione, e lì si prende una decisione (...) in questo processo gli Assessori dei singoli Comuni sono fondamentali!"

"Un momento di confronto come quello del tavolo degli Assessori al sociale in un territorio come il nostro in cui c'è una certa impostazione sul lavorare insieme porta anche quegli amministratori con idee e approcci diversi... il fatto di stare lì a confrontarsi porta ad un'evoluzione culturale in quelle persone"

In questa prospettiva, gli Assessori Comunali diventano delle figure investite di una carica di rappresentatività rispetto al livello Unione che viene poi riportato all'interno dei Comuni quando

questi tornano in Giunta Comunale. L'Assessore Comunale funziona così da *“cinghia di trasmissione tra il gruppo di tutti gli Assessori al welfare dell'Unione verso la propria Giunta Comunale”*.

Viceversa, il coordinamento tra Assessori appare svuotato di senso quando all'interno dell'Unione si ritiene che rappresenti *“un passaggio in più”*, che implica una maggiore burocratizzazione e complicazione dei processi decisionali, senza portare valore aggiunto al funzionamento dei processi decisionali:

“Abbiamo una cabina di regia che fa dialogare tutti gli Assessori, ma non è facile perché gli Assessori di su [montagna] non partecipano e con gli altri manca una figura forte. Non posso io [tecnico] parlare con tutti gli Assessori che mi dicono cose diverse.”

“C'è il rischio che il coordinamento sia un'altra riunione tra le tante che non porta a nulla.”

NODO 2.5: RELAZIONARSI TRA RUOLI POLITICI E TECNICO-AMMINISTRATIVI

Il tema delle Unioni è un tema tanto politico quanto tecnico-amministrativo e la relazione tra funzione tecnica e funzione politica gioca un ruolo cruciale nell'intero processo del *“farsi Unione”*:

“È importantissimo questo connubio tra politico e tecnico, se no è evidente che non si va da nessuna parte!”

“Il rapporto tra tecnico e politico è fondamentale, perché il tecnico rimane sempre lì, il politico è quello che cambia.”

Se al politico è richiesta la manutenzione della *vision*, alle figure tecniche spetta il presidio del quotidiano, del corpo a corpo con la complessità, con l'importanza del fare, ma in questo processo trasformativo non sempre i ruoli sono così distinti:

“Dipende un po' dalla ciclicità degli Assessori, ma rischi di sconfinare quasi nel tecnicismo... che la lungimiranza, la programmazione ce l'hanno più i tecnici, che in ogni caso devono programmare le risorse e quindi un po' di anni se li danno, rispetto a noi [politici] che siamo tutti i giorni di corsa... si sono un po' invertiti i ruoli tra tecnici e politici. Paradossalmente i tecnici hanno più visione sul lungo periodo dei politici. Non è più il momento in cui sei tu Sindaco che chiami i tuoi dirigenti... è una contaminazione!”

“A volte mi trovo come Assessore a fare il tecnico perché mancano le risorse e qualcuno deve pur rispondere ai cittadini...”

Inoltre è stata riconosciuta la necessità di un supporto tecnico a sostegno della Giunta dell'Unione. Una proposta prevede la costituzione di un direttivo d'area per ogni funzione messa in Unione. I direttivi, costituiti dagli Assessori che hanno quella delega nei diversi Comuni e dai tecnici, si possono incontrare con la stessa cadenza della Giunta o al bisogno e ogni Sindaco partecipa ad un direttivo d'area e lo riporta in Giunta.

NODO 2.6: NUOVO RUOLO PER I CONSIGLI COMUNALI NEI PROCESSI ASSOCIATIVI

Così come per gli Assessori e le Giunte Comunali, anche i Consigli Comunali vengono destabilizzati nel momento in cui le funzioni sono trasferite in Unione. Impressione diffusa è che il

Consiglio Comunale stia “*perdendo di importanza*” e “*andando alla deriva*” e che rimanga molto distante dall’Unione senza avere restituzione di quanto avvenga a livello unionale.

Sono emerse alcune strategie che si potrebbero attuare per ridare forma e senso ai Consigli Comunali laddove le funzioni siano in Unione. *In primis*, il Consiglio Comunale può trasformarsi in un “*luogo di esercizio allargato di cittadinanza*”, svolgendo un ruolo di confronto politico su cose concrete, che riguardano la cittadinanza intera e che nella complessità contemporanea faticano a trovare spazio politico nelle istituzioni. Così come nei Consigli Comunali si potrebbe restituire il lavoro che viene fatto dal Coordinamento tecnico-politico per creare un’occasione di riflessione nei diversi territori e arrivare ad un documento condiviso sulle finalità e le attività imprescindibili del coordinamento. E infine, si potrebbero organizzare delle visite consiliari nei vari spazi e servizi del sociale per coinvolgere i Consiglieri in prima persona e dar loro un ruolo di forte connessione tra servizi e cittadinanza.

NODO 2.7: QUALE RUOLO PER IL COMITATO DI DISTRETTO

Come riporta l’art. 61 della legge regionale 13/2015, “le funzioni del Comitato di distretto, per la parte degli enti locali, sono svolte, qualora l’ambito distrettuale coincida con quello di una o più Unioni, dalla Giunta dell’unione o dalle Giunte delle Unioni. Nel caso in cui l’ambito distrettuale comprenda oltre all’Unione o a più Unioni anche altri Comuni, le funzioni del Comitato di distretto sono svolte anche attraverso la partecipazione dei sindaci dei Comuni non ricompresi nell’Unione o nelle Unioni”. Questo assetto, che quindi non vede più la partecipazione al Comitato di Distretto degli Assessori comunali delegati al welfare, viene letto, da un lato, come un’importante valorizzazione del Comitato di Distretto, ma, dall’altro, porta al rischio che il Comitato venga “*fagocitato*” dalla Giunta:

“La normativa facendolo coincidere con la Giunta ha valorizzato molto il Comitato di Distretto, ma questo schiaccia un pochino... i punti che normalmente venivano discussi in Comitato di Distretto sono diventati punti all’ordine del giorno della Giunta. Per i punti che riguardano il Comitato di Distretto si prevede la partecipazione anche del Direttore del Distretto Sanitario perché all’interno di quel consesso è obbligatoria la sua presenza. Però in qualche modo i temi del sociale e del socio-sanitario finiscono per essere fagocitati nella fretta e nella necessità di una Giunta che si riunisce settimanalmente, ma non può durare 12 ore, quindi esaurisce troppo velocemente i temi del socio-sanitario e del sociale rispetto a quando il Comitato di Distretto era un organismo a sé, con un suo ordine del giorno, una sua convocazione, un suo tempo dedicato.”

“Salvaguardia il fatto che ci devono essere i Sindaci ad affrontare quei temi, ma così rischia di essere mortificato... le Giunte hanno degli OdG infiniti e sia in termini di tempo che di consapevolezza di quello che si affronta c’è proprio il rischio di non prestare attenzione a cose che sono temi prevalenti.”

“... però la Giunta dell’Unione non fa quello che faceva il Comitato di Distretto prima. Chi le fa le cose che faceva il Comitato di Distretto prima? Che servivano, perché le riunioni che non servono meglio non farle, però le riunioni che servivano ad adottare un atto in piena consapevolezza, avendo avuto modo di discuterle...”

“Una valutazione di pro e contro: da una parte ghetizzare di nuovo la discussione sul sociale in un suo contesto che coinvolge poco gli altri, dall’altro farlo con la presenza dei Sindaci, con una situazione più strutturata ma con meno approfondimenti. Dovrebbero trovarsi delle soluzioni intermedie.”

“Non si può disattendere il fatto che dove c’è coincidenza tra distretto e Unione il Comitato diventi Giunta allargata con Direttore di Distretto. Bisogna ottimizzare questa opportunità, fare in modo che non diventi un aspetto negativo: allargarla agli Assessori del sociale o comunque metterla in relazione con il coordinamento degli Assessori del sociale.”

“Ne parlavo con il mio Direttore di Distretto che diceva: ‘se la facciamo dentro alla Giunta sono sicuro che ci sono anche i Sindaci e alcune cose riesco a dirglike, se no mi ritrovo sempre e solo gli Assessori.’”

A fronte di queste problematiche, si osserva la messa in pratica di diverse strategie organizzative:

“Noi abbiamo il Comitato di Distretto che coincide con la Giunta dell’Unione con l’integrazione del Direttore Sanitario. La Giunta dell’Unione si vede tutti i lunedì e un ordine del giorno della Giunta è il Comitato di Distretto. Le riunioni Giunta/Comitato durano tra i 15 e i 30 minuti, che significa che lì si va non a discutere; lì arriviamo con un’istruttoria ben strutturata e con delle decisioni molto ben definite e con una condivisione politica fatta precedentemente in un altro luogo che è il forum socio-sanitario”

“Il Comitato di Distretto funziona come riunione tecnica tra gli Assessori il più delle volte, qualche volta il Sindaco, più alcuni del sanitario. Mentre la Giunta dell’Unione a volte si allarga al Direttore di Distretto. L’operatività è nel Comitato di Distretto, è lì che riceviamo le istanze dell’Ufficio di Piano. Chi presidia è il Sindaco che in quel momento ha la tematica del sociale.”

“Sarebbe interessante fare un Comitato di Distretto aperto agli Assessori del sociale...”

Quando non c’è coincidenza con il Distretto Sanitario, la situazione diventa ancora più complessa portando ad altre problematiche:

“Poi c’è il discorso di X [città grande... essendo capo-distretto c’è una legge che dice che il Comitato di Distretto negli ambiti dove ci sono l’Unione e altri Comuni è la Giunta dell’Unione con gli altri Comuni. Ma non è che X [città grande capo distretto] lo porti alla Giunta dell’Unione, è troppo grande, non ci pensa minimamente. Questo è un problema, perché non stiamo neanche rispettando la legge. Poi chiaramente quando c’è il collegamento con la Regione per le politiche sociali, ce l’ha X, che poi dopo porta le notizie a noi [Unione]. Non sarebbe male se potesse venire anche informalmente il nostro Presidente o un suo delegato.”

“All’interno del Comitato di Distretto non c’è un Assessore in questo momento di riferimento [per l’Unione], ma vengono tutti gli Assessori dei Comuni.”

“Quando non c’è coincidenza, avrebbe senso che al Comitato di Distretto partecipasse il Sindaco referente con il Presidente dell’Unione”

NODO 2.8: RAFFORZARE L’UFFICIO DI PIANO

Nella definizione della *governance* dell’Unione, l’Ufficio di Piano (Ufficio di Piano) dovrebbe assumere un ruolo strategico quale facilitatore, snodo, coordinamento e *“dovrebbe esserci un investimento politico per dare visibilità e forza all’Ufficio di Piano”*. Vengono segnalati alcuni elementi necessari di cui al momento molti Ufficio di Piano sembrano essere privi:

“(...) delle risorse dedicate, sia in termini di risorse finanziarie da destinare, sia di personale: almeno il responsabile e alcuni ruoli strategici dovrebbero essere dedicati al 100% all’Ufficio di Piano (...) avere una sede riconoscibile.”

“va comunicato a tutti, anche ai nuovi amministratori, il ruolo dell’Ufficio di Piano, perché è emersa questa difficoltà qualora cambi una Giunta di non avere il quadro chiaro su chi/che cosa fa l’Ufficio di Piano. È un aspetto importante definire chi fa che cosa, dove sono i limiti, le funzioni che svolge, le persone di riferimento, come ci stanno e fino a che punto ci stanno... quindi un organigramma chiarito al governo sul territorio.”

Nelle Unioni che non coincidono con il Distretto, anche se l’Ufficio di Piano non è in capo all’Unione “e diventa una sorta di soggetto terzo”, rimane questo ruolo strategico:

“l’Ufficio di Piano lavora in una logica di Distretto, per cui di fronte alla complessità della situazione l’Ufficio di Piano ricopre un ruolo ancor più strategico come punto di circolazione delle informazioni e anche di supporto ad un ragionamento più complessivo: non c’è il senso di appartenenza ad un’Unione sola, ma è proprio uno snodo che diventa ancora più delicato.”

MACROTRANSIZIONE 3
Predisporre il budget della spesa sociale

MICROTRANSIZIONI

- A. RILEVARE PER OGNI COMUNE LA SPESA/ENTRATA SOCIALE
- B. PREDISPORRE IL BUDGET DI SPESA/ENTRATA (PREVENTIVO) RELATIVO ALLA FUNZIONE SOCIALE CONFERITA
- C. DEFINIRE LA MODALITÀ DI COMPARTECIPAZIONE ALLA SPESA DA PARTE DEI COMUNI
- 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
- E. ALLINEARE I DOCUMENTI UNICI DI PROGRAMMAZIONE (DUP) DEI COMUNI E DELL'UNIONE PER LE MATERIE CONFERITE

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 3 PREDISPORRE IL BUDGET DELLA SPESA SOCIALE				
MICRO		Sì	No	Note ✍ Suggerimenti !!! Warnings ➔ Riferimenti al testo
A.	È stata predisposta una rilevazione puntuale della spesa sociale per singolo Comune?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stata predisposta una rilevazione puntuale dell'entrata sociale (compresa la compartecipazione degli utenti) per singolo Comune?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.	È stato predisposto il budget di spesa/entrata (preventivo) relativo alla funzione sociale conferita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il bilancio è stato concordato e condiviso con il Direttore di Distretto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il bilancio è stato presentato al tavolo misto assessori/tecnici?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C.	Sono state predisposte simulazioni di bilancio per accompagnare la decisione sulle modalità di compartecipazione alla spesa da parte dei Comuni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✍ Le modalità di compartecipazione possono essere: 1. Per spesa capitaria/numero di abitanti/criterio solidaristico; 2. Per spesa storica/spesa

				effettuata; 3. Per spesa effettivamente realizzata per singolo territorio. ☒ Si consiglia la compartecipazione per spesa capitaria
	Qualora si fosse pervenuti alla decisione di una compartecipazione per quota capitaria, sono stati previsti sistemi di perequazione della spesa per accompagnare la transizione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stata impostata una modalità di rendicontazione extracontabile della spesa e delle prestazioni erogate per singoli territori?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☒ È opportuno poter rendicontare ad ogni Comune la spesa sostenuta e i relativi dati di attività.
D.	È stata fatta una valutazione/confronto tra le rette e le tariffe applicate dai singoli Comuni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 1.3 ☒ Unitamente alla definizione di regolamenti comuni di accesso, l'uniformazione delle rette/tariffe accompagna la gestione integrata dei servizi
	Qualora le rette/tariffe siano difformi, è stato previsto un percorso di progressiva omogeneizzazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E.	Per le materie conferite all'Unione, i DUP dei Comuni sono stati allineati a quello dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☒ Si suggerisce che nei DUP dei Comuni ci sia il rimando al DUP dell'Unione per le materie conferite.

NODI E INCIAMPI

NODO 3.1: PERCEPIRE L'UNIONE (E IL SUO BUDGET) COME ALTRO DA SÉ

Viene messa in luce una tendenza a percepire l'Unione (e il suo budget) come qualcosa di distante, che non riguarda direttamente la comunità (identificata ancora spesso con il territorio comunale), e a cui si fanno malvolentieri trasferimenti economici:

“Sembra ci sia un atteggiamento ostile nei trasferimenti economici all'Unione, come se riguardassero qualcun altro.”

Molto spesso a questo aspetto si associa la difficoltà di giungere ad un bilancio dell'Unione che non sia una sommatoria dei bilanci comunali, ma che segua il criterio solidaristico:

“È importante sentirsi parte di una comunità, ma allo stesso tempo ragionare in ottica di solidarietà più allargata del proprio Comune, che supera personalismi, senza vedere l’Unione come sovrastruttura.”

MACROTRANSIZIONE 4
Trasferire il personale

MICROTRANSIZIONI

- A. SVOLGERE UN'ANALISI DELLA DOTAZIONE ORGANICA INERENTE LA FUNZIONE SOCIALE NEI COMUNI ED UNA ANALISI DI FABBISOGNO DI DOTAZIONE ORGANICA ATTESA IN UNIONE
- B. REDIGERE E APPROVARE IL PIANO DEL FABBISOGNO TRIENNALE INERENTE LA FUNZIONE SOCIALE
- C. REDIGERE E APPROVARE IL PIANO DI TRASFERIMENTO
- D. INFORMARE LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI E PREDISPORRE GLI ADEMPIMENTI NECESSARI PER IL TRASFERIMENTO
- E. TRASFERIRE IL PERSONALE IN UNIONE

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 4 TRASFERIRE IL PERSONALE				
MICRO		Sì	No	Note Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti al testo
A.	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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stata fatta un'analisi della presenza di dirigenti nei Comuni per le funzioni sociali comunali gestite direttamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stata fatta un'analisi delle Posizioni Organizzative (PO) comunali <i>versus</i> PO in Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stata fatta un'analisi della possibilità di istituire la dirigenza in Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.	È stato redatto il piano del fabbisogno triennale inerente la funzione sociale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il piano del fabbisogno lo redige il responsabile delle risorse umane

	La Giunta Unione ha approvato il piano del fabbisogno triennale inerente la funzione sociale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La revisora del conto ha espresso parere favorevole al piano del fabbisogno triennale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C.	È stato redatto il piano di trasferimento del personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>☞ Il piano di trasferimento del personale lo redige il responsabile delle risorse umane</p> <p>☞ Ove non possibile procedere contestualmente al trasferimento funzione e personale, provvedere ad un regime transitorio di comando, indicando già la data di decorrenza del trasferimento (ad esempio: il comando decorre dal 01.01.2017 e si provvederà al trasferimento con decorrenza 01.01.2018)</p> <p>☞ Il collocamento nella posizione di comando va considerato un istituto di carattere eccezionale e comunque nel termine massimo di due anni (art. 56 t.u. N. 3/1957). Ciò implica che alla posizione di comando del dipendente presso una nuova amministrazione non si accompagna la corrispondente soppressione del posto in organico presso l'amministrazione di provenienza.</p> <p>☞ Se i Comuni non intendono trasferire il personale perché necessitano ancora di parte del loro tempo (necessità frequente negli enti di piccola dimensione) si può procedere al trasferimento per poi comandare in quota il personale ai Comuni di provenienza.</p> <p>→ nodo 4.1</p> <p>!!! importante trasferire non solo le competenze professionali ma anche quelle amministrative</p>
	È stato svolto un incontro congiunto con i segretari comunali per concordare il piano di trasferimento del personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il personale e le responsabili comunali sono stati coinvolti nel progetto di trasferimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 4.3

	Il revisore del conto ha espresso parere favorevole alla rideterminazione della dotazione organica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La Giunta Unione ha approvato il piano di trasferimento del personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	In caso di trasferimento, è stata redatta una delibera di Giunta comunale fac-simile per la rideterminazione delle dotazioni organiche comunali in diminuzione da trasmettere ai Comuni per l'approvazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	In caso di trasferimento, è stata predisposta la delibera di Giunta Unione per la rideterminazione della dotazione organica in aumento per l'approvazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sono stati condivisi con i segretari e le responsabili finanziarie i criteri di riparto della spesa del personale in Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D.	Sono stati coinvolti i sindacati nel processo di trasferimento del personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 4.4
	È stata trasmessa l'informativa obbligatoria ai sindacati per il trasferimento ai sensi dell'art. 2112 cc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E.	Il personale comunale che si occupa(va) di welfare è stato trasferito all'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nota punto C su trasferimento/comando → nodo 4.1
	Il personale AUSL delle funzioni in ex-delega è stato trasferito all'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nota punto C su trasferimento/comando. NB Nel caso del comando il trattamento economico, normativo e previdenziale è quello applicato dal datore di lavoro titolare del rapporto, che ne rimane interamente responsabile. NB il trasferimento del dipendente pubblico comporta il riconoscimento di un assegno perequativo. → nodo 4.2
	Ove possibile istituire la dirigenza, la Giunta Unione ha dato mandato di individuare un dirigente per il SST?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Il responsabile del servizio sociale in Unione è stato selezionato tra i dipendenti dei Comuni/Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	⊗ Se la responsabile del servizio sociale in Unione viene selezionata tra dipendenti dei Comuni potrebbe essere indice di una valorizzazione del personale e delle competenze interne. D'altro canto, le persone selezionate dall'esterno sono più libere in termini di conoscenza del contesto e possono portare un maggiore spirito innovativo. Se sono fiduciari a tempo determinato il

			rischio è che non garantiscano la continuità e la stabilità su una funzione che ha bisogno di un lavoro a medio-lungo termine.
La responsabile del servizio sociale in Unione è stata selezionata all'esterno con procedura di mobilità o incarico fiduciario (ex art. 110 TUEL)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(→ suggerimento nota riquadro precedente)
La responsabile dell'Ufficio di Piano e del SST coincidono?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono stati individuati dei Coordinatori di area?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
In caso di trasferimento del personale in Unione, è stata individuata la sede principale di lavoro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 6.3
In caso di trasferimento del personale in Unione, sono stati concordati i rimborsi spese km?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
In caso di trasferimento del personale in Unione sono stati concordati i buoni pasto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

NODO 4.1: TRASFERIRE SIGNIFICA TRASFERIRE, NON COMANDARE¹⁶!

Il processo di trasferimento del personale può assumere forme, modi e tempi differenti a seconda delle situazioni in cui si svolge. Un tema molto discusso è stato quello della scelta tra comandare il personale in Unione o trasferirlo direttamente. Pur riconoscendo l'esigenza in alcuni casi di procedere al comando prima del trasferimento, quando possibile si considera prioritario procedere direttamente al trasferimento del personale contestualmente al conferimento della funzione all'Unione. Nelle situazioni ove ciò non sia possibile, il comando è da intendersi come regime transitorio con carattere di eccezionalità, un compromesso da attuare solo se strettamente necessario, e si suggerisce di prevedere fin da subito la data di decorrenza del trasferimento (dopo al massimo due anni, ma è consigliabile prima):

“Passare al comando prima del trasferimento... sembra attuire il passaggio in Unione, però in alcuni casi lo può rendere troppo lontano e poi non si arriva mai al trasferimento.”

“Noi abbiamo fatto... sulle varie funzioni abbiamo sperimentato tutto quello che si poteva

¹⁶ Con “comandare” si fa riferimento all'istituto giuridico del comando del personale.

sperimentare, quella che ci è sembrata funzionare meglio è: trasferisci la funzione, non so, il gennaio 2016, mettendo che nel 2016 è in comando, ma già scrivi in dotazione organica che a gennaio 2017 si intende il personale trasferito, perché è un compromesso. Perché se fai il comando, che poi per sua natura dovrebbe essere temporaneo, poi lo proroghi... invece già oggi ti dico che a gennaio 2017 si ritiene trasferito e l'incontro sindacale, la delegazione la comincia a fare a giugno finalizzata al trasferimento. Punto."

Per il personale che rimane in parte al Comune e in parte all'Unione, una proposta di azione è quella di non dare più per scontato il comando all'Unione, ma di invertire la tendenza:

"Perché tanti dicono: 'io non te lo riesco a trasferire a tempo pieno, te lo posso trasferire 18/36esimi', quindi noi stiamo provando ad invertire la tendenza, quindi il personale si trasferisce all'Unione e si comanda al Comune di appartenenza, quindi si fa il percorso inverso, perché altrimenti rimangono questi istituti del comando... quindi tu intanto mi hai trasferito all'Unione... vuol dire che è già rafforzato il tema dell'Unione, l'idea sovracomunale: intanto sei lì, poi torni al tuo Comune!"

"Sono anche un sacco di alibi dei Segretari, del personale, del Sindacato, anche dei Sindaci, però le risposte ci sono. Perché se il punto di approdo è che tu vuoi valorizzare il livello dell'Unione... Se la tesi è che l'Unione va rinforzata io ti trasferisco all'Unione e poi ti comando indietro per le ore restanti. E abbiamo finito di discutere, se no abbiamo mille alibi! Tu valorizzi la priorità, l'Unione, e poi ti comandi indietro. Però devi essere pronto, lì nessuno deve arretrare di un passo. Dopodiché hai ottemperato la legge regionale, che non ti chiede il tempo pieno, però ti chiede il trasferimento del personale."

Questa strategia è particolarmente consigliata nel caso dei Comuni molto piccoli, in cui un unico funzionario del Comune si occupa di tutte le funzioni (di cui spesso alcune sono conferite all'Unione e altre in capo al Comune) ponendo delle questioni organizzative significative [→ paragrafo 3.2.3]:

Questo è un tema coi Comuni piccoli che ci sta mettendo in difficoltà. [...] dobbiamo pregare in ginocchio i referenti per essere comandati al 40% all'Unione...

Per superare questa impasse basta quindi procedere nella direzione opposta e trasferire in Unione, quindi tenere come baricentro l'ente unionale e non più il Comune.

NODO 4.2: TRASFERIRE IL PERSONALE ASL IN UNIONE

La stessa logica del trasferimento del personale dai Comuni all'Unione è da applicare nel trasferimento del personale AUSL per le attività che i Comuni avevano precedentemente in delega all'AUSL. La situazione in questo caso è più complessa per una questione principalmente contrattuale:

"C'è una differenza non di 20 euro al mese... penso di 100 e passa euro al mese netti... uno stipendio all'anno... quindi se è personale giovane, lontano dalla pensione fai fatica... perché oggettivamente... puoi anche dire: io faccio il trasferimento, tu non vieni e rimani in azienda sanitaria, che però non ha più le funzioni e perciò deve attivare una mobilità interna, diventa complicato..."

Qualcuno ha utilizzato il dispositivo dell'assegno *ad personam*:

*"Nel nostro caso abbiamo fatto un piano che prevedeva un assegno *ad personam* che va a sostituire*

il gap... che ovviamente resta fermo... l'abbiamo fatto nel 2008."

"Noi avevamo pensato barbaramente al contratto ad personam che riassorbe... però non lo puoi fare, però è l'unica alternativa che hai, altrimenti..."

NODO 4.3: COINVOLGERE IL PERSONALE

È fondamentale coinvolgere il personale nel processo del fare Unione sin dal primo momento [→ nodo 1.2] e nel corso di tutta la transizione:

"Il percorso di coinvolgimento del personale va presidiato in tutte le scelte organizzative"

NODO 4.4: COINVOLGERE I SINDACATI

È importante coinvolgere i sindacati sin da quando si decide di conferire la funzione dei servizi sociali all'Unione, sia per un confronto costante sul processo, sia per la realizzazione di un protocollo.

"Quindi concertazione con le organizzazioni sindacali, che dovrebbe avvenire in un momento non troppo anticipato, ma quando c'è comunque un'idea su dove si vuole arrivare, condivisa dai politici, magari con delle opzioni varie, però quando c'è un po' di consapevolezza e unicità di vedute da parte dei componenti della giunta rispetto a dove si vuole arrivare."

"Coinvolgere il sindacato già all'inizio quando c'è la volontà di trasferire il personale. Almeno quello che abbiamo fatto noi è così: nel momento in cui si è deciso politicamente di trasferire la funzione, la politica ha anche proceduto ad avviare tutta una serie di contatti con i sindacati stessi."

Il coinvolgimento è utile anche per una questione "identitaria unionale", in quanto anche i sindacati devono fare un passaggio forte dalla relazione con i singoli Comuni a quella con l'Unione:

"in tutto questo per esempio quando noi incontriamo i nostri portatori di interesse, che sono fondamentalmente le organizzazioni sindacali, ci troviamo nella stessa dicotomia, cioè noi abbiamo un'Unione e un UdP che lavora in un certo modo e sono almeno 4-5 anni che chiediamo ai sindacati di incontrarci in Unione, incontrarci in UdP sulle tematiche... Invece siamo regolarmente riportati ciascuno a casa propria. Ci incontriamo tutti insieme in Unione, ma poi chiedono incontri specifici Comune per Comune, Assessore per Assessore."

MACROTRANSIZIONE 5

Gestire la comunicazione

MICROTRANSIZIONI

- 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.
- B. 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.
- C. GESTIRE LA COMUNICAZIONE ESTERNAMENTE ALL'UNIONE attivando e gestendo canali comunicativi costanti rivolti alla cittadinanza.

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 5 GESTIRE LA COMUNICAZIONE				
MICRO		Sì	No	Note Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti al testo
A. B. C.	È stato individuato in Giunta Unione un Sindaco con delega alla comunicazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stato creato un ufficio di comunicazione dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ L'ufficio di comunicazione è la soluzione più idonea per la gestione di tutti e tre i piani della comunicazione.
	È stato individuato all'interno dei servizi sociali un referente per la comunicazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Se presente l'ufficio di comunicazione, il referente collabora attivamente con l'ufficio di comunicazione per programmare i tre piani della comunicazione; in alternativa è comunque utile un referente che si occupi dei tre piani di comunicazione o un referente per ogni piano della comunicazione
A.	È stato individuato un responsabile della comunicazione tra Unione e Comuni (tra amministratori, tra uffici tecnici e tra tecnici e amministratori)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 5.1 e 5.2

	Le funzioni di comunicazione tra Unione e Comuni sono in alternativa affidate al direttore/segretario dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	!!! Importante attivare un canale comunicativo costante tra direttore/segretario dell'Unione e i segretari comunali
	Viene utilizzato intranet per comunicazione tra Unione e Comuni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di avere le seguenti sezioni: parte informativa; parte documentale; parte gestionale.
	È stata costruita una mailing list interna Unione-Comuni per le tematiche del welfare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce di predisporre anche gruppi mail dedicati (gruppo assessori; gruppo tecnici, ecc.) o gruppi di chat per comunicazioni più brevi (si veda paragrafo tecnologie)
	Sono previsti strumenti di comunicazione per far circolare le informazioni interne tra Unione e Comuni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 5.1 e 5.2 ☞ Tra gli strumenti per far circolare le informazioni si suggerisce l'utilizzo di verbali (e sintesi degli stessi), memo, ordini del giorno, documenti di supporto alle riunioni degli organi (si veda paragrafo tecnologie/strumenti di comunicazione)
B.	È stato individuato un referente per la comunicazione interna all'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 5.1
	Viene utilizzato intranet come strumento di comunicazione interna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di avere le seguenti sezioni: parte informativa; parte documentale; parte gestionale.
	È stata costruita una mailing list interna all'Unione per le tematiche del welfare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si suggerisce di predisporre anche gruppi mail dedicati (gruppo assessori; gruppo tecnici, ecc.) o gruppi di chat per comunicazioni più brevi (si veda paragrafo tecnologie/strumenti di comunicazione)
	Sono previsti strumenti di comunicazione per far circolare le informazioni all'interno dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 5.3 ☞ Tra gli strumenti per far circolare le informazioni si suggerisce l'utilizzo di verbali (e sintesi degli stessi), memo, ordini del giorno, documenti di supporto alle riunioni degli organi (si veda paragrafo tecnologie/strumenti di comunicazione)
	Le informazioni di competenza sociale (normative di settore, normative nazionali e regionali, progetti, finanziamenti, corsi, ecc.) vengono tempestivamente inoltrate ai referenti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di utilizzare gruppi mail dedicati.
C.	È stato individuato un addetto stampa dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ L'addetto stampa può essere interno o un collaborazione esterno

È stato creato un sito internet dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ importante la coerenza tra informazioni comunali e sito dell'Unione
Nel sito internet vi è una sezione dedicata al welfare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di mettere link nei siti comunali che portano alla sezione dedicata al welfare nel sito dell'Unione
È stato individuato un referente dell'Unione che curi l'aggiornamento della sezione del sito dedicata al welfare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Modulistica, bandi, comunicazioni ai cittadini/utenti di carattere sociale sono stati uniformati per tutta l'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia un link al sito dell'Unione nei siti dei Comuni.
Il settore welfare dell'Unione pubblica con regolarità comunicati stampa sui servizi/attività/programmi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si consiglia di pubblicare i comunicati sul sito dell'Unione, sui siti comunali e sulla stampa locale
Esiste un "giornalino" dell'Unione (<i>house organ</i>) in cui comunicare periodicamente attività-servizi-programmi del sociale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Nel caso in cui non vi sia la possibilità di creare un giornalino dell'Unione, si consiglia di prevedere una parte dedicata all'Unione sui giornalini comunali

NODI E INCIAMPI

La comunicazione è emersa come tematica di forte rilevanza nel processo del "farsi Unione" ed è da intendersi come un processo complesso e con molte sfaccettature, che lavora su diversi piani e in varie direzioni:

"Se dovessi lavorare oggi alla costruzione di una nuova Unione, lavorerei in primis sulla comunicazione, mentre nel nostro percorso tutti i Comuni si sono tenuti questa fetta."

"Anche per noi [Distretto Sanitario] il problema della comunicazione è centrale. In ambito sanitario se c'è un settore in cui siamo scadenti è questo."

"Però per me la comunicazione non è facebook... la comunicazione è da intendersi come un processo che costruisce, non come una roba a slogan."

In particolare, durante il percorso CLab l'attenzione è stata posta su:

- Tre diversi livelli di comunicazione: 1. tra le Unioni e i Comuni, 2. internamente all'Unione e 3. esternamente all'Unione;
“la comunicazione funziona non solo per il fuori, ma anche per il dentro”;
- Due piani comunicativi: 1. formale, 2. relazionale.
“il livello più formale è fondamentale, ma necessita di avere alla base un livello di comunicazione relazionale, quindi un'attenzione a tutti gli aspetti relazionali della comunicazione. Questi livelli non possono non co-esistere, esistere uno indipendentemente dall'altro”

Attorno a questi aspetti si sviluppano diversi nodi da mettere in luce.

NODO 5.1: “GABBIE CHE NON DIALOGANO CON QUELLA AFFIANCO E QUELLA SOTTO”

Si riscontrano numerosi gap comunicativi e informativi tra le diverse figure e i diversi gruppi e tavoli presenti in Unione e tra quelli presenti in Unione e quelli nei Comuni:

“Fare la Conferenza degli Assessori è importante, ma poi non è detto che funzioni! Nel nostro caso facciamo fatica perché il Tavolo degli Assessori Comunali c'è, però spesso manca il passaggio delle informazioni tra le Giunte Comunali, l'istruttoria, l'elaborazione...”

“Noi scopriamo che spesso gli Assessori Comunali fanno l'incontro con il Sindaco delegato [in Unione ai servizi sociali], a volte anche con i tecnici presenti, ma non è automatico che poi quando va nella sua Giunta Comunale restituisca.”

“Il tema del passaggio delle informazioni tra il Coordinamento degli Assessori e le singole Giunte e la Giunta dell'Unione c'è, perché adesso viene lasciato alla buona volontà dell'Assessore di informare la propria Giunta... Ieri in Giunta dell'Unione abbiamo dovuto rivedere la posizione di un singolo territorio perché mentre l'Assessore la pensava in un modo, quando è andato nella sua Giunta, la sua Giunta non la pensava così... c'è una sorta di black out in alcuni punti!”

“Succede anche questo: il Sindaco che riferisce all'interno della propria Giunta... funziona come il gioco del telefono senza fili, nel senso che poi non tutto arriva con la stessa definizione. Magari non ho partecipato a tutte le riunioni per cui mi manca un pezzo, oppure ho inteso una cosa, ma non era poi così chiaro...”

NODO 5.2: “NON ARRIVANO LE INFORMAZIONI SUL TERRITORIO!”

“Quello che manca è che le persone si parlino, sui territori si fa fatica ad arrivare nonostante la presenza dei Sindaci in Giunta e anche con gli Assessori a volte non arrivano le informazioni sui territori!”

“È necessaria una formazione informativa e culturale ai tecnici e ai politici, ma anche alla cittadinanza!”

NODO 5.3: “SERVONO DEGLI STRUMENTI DI SOPRAVVIVENZA”

Per cercare di evitare gap comunicativi e incentivare i passaggi di informazioni sono stati nominati diversi strumenti potenzialmente utili:

“Nello studio con la Regione c’è il tema di istituire il report, quindi far girare... sembra una cosa piccola, ma in effetti solleva da chi non c’è, da chi non fa...”

“Gli strumenti che sono quasi minimi... l’ordine del giorno, il memo, il report... che poi deve esserci uno che il report lo faccia, possibilmente non dopo due mesi, per cui è un ulteriore carico, però credo che questo sia importante.”

“In tanti casi un verbale potrebbe aiutare: prima a fare chiarezza all’interno sulle decisioni che sono state assunte, sui temi come si sono sviluppati... e avere un approccio più informativo rispetto alle singole Giunte. Qualcosa che non scavalca l’Assessore, perché è l’Assessore a doverlo portare in Giunta.”

Oltre a questi strumenti si è riflettuto anche su un maggiore uso di strumenti e mezzi di comunicazione tecnologici per rendere più facili la comunicazione e la partecipazione ai diversi tavoli, soprattutto in quelle situazioni dove ci sono oggettivi impedimenti come la distanza significativa tra i Comuni:

“Dovremmo crescere sulle videoconferenze... cambia positivamente: io ho una collega che è a X, a 40 km... per evitare costi e perdita di tempo riusciamo facilmente a contattarci. Poi sono convinta che ci siano momenti in cui sia necessario incontrarsi fisicamente, ma se dobbiamo sentirci per lavorare per delle ore su contratti di servizio, o per il bando SPRAR... su alcune cose è un elemento molto utile se funziona bene.”

“Stiamo pensando di lavorare in teleconferenza... se c’è una cosa dove ancora non abbiamo sciolto del tutto è il conferimento delle persone tutte in un unico posto. Può andar bene per alcune cose, fondamentale punto di forza, ma per altre non lo so... pensare di fare degli spazi di co-working, così se delle persone abitano in un posto possono ugualmente lavorare per l’Unione anche se lavorano fisicamente da un’altra parte.”

“Sarebbe da incentivare l’utilizzo delle ‘stanze virtuali’ messe a disposizione dalla Regione o l’utilizzo di un sistema di posta elettronica che consenta di gestire le agende e di lavorare simultaneamente sugli stessi documenti.”

→ Su questo tema si rimanda al capitolo 5, in particolare al paragrafo 5.3 “That’s Unione: attori, attanti e intermediari”.

MACROTRANSIZIONE 6
Costruire l'identità unionale

MICROTRANSIZIONI

- A. COSTRUIRE L'IDENTITÀ FORMALE/SIMBOLICA DELL'UNIONE
- B. COSTRUIRE L'IDENTITÀ IN TERMINI SPAZIALI E DI LUOGHI
- C. COSTRUIRE IL SENSO DI APPARTENENZA

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 6 COSTRUIRE L'IDENTITÀ UNIONALE				
MICRO		Sì	No	Note Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti al testo
A.	Esiste un logo dell'Unione da tutti riconosciuto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Esiste un gonfalone dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	È stato scelto un <i>naming</i> dell'Unione con obiettivo di attrattività territoriale, turistica e di comunicazione esterna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Nello Statuto, oltre le finalità, sono previsti obiettivi programmatici/identitari dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.	È stata individuata la sede del servizio associato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sono state individuate le sedi decentrate del servizio associato per avere punti diffusi di erogazione nei vari Comuni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ nodo 6.3
	Sono stati individuati gli orari di apertura degli sportelli?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Si sono previsti momenti itineranti nei vari municipi per le i Consigli, le Giunte, i Tavoli Tecnici dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C.	È stata organizzata una formazione interna congiunta tra professionisti dei Comuni e dell'Unione su cos'è l'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ L'obiettivo è quello di trovare una definizione di "chi siamo", trovare un comun denominatore in cui ci si riconosca come professionisti → nodo 6.1
	Sono stati organizzati incontri informativi con la cittadinanza sul tema dell'Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ L'obiettivo è quello di far capire alla cittadinanza cos'è l'Unione

	È stato redatto un calendario unico di eventi a livello di Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Ogni Comune può scegliere gli eventi prioritari che organizza e condividerli nel calendario unico dell'Unione
	È stato previsto di organizzare stand dell'Unione accanto a quelli dei Comuni in situazioni particolari?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Ad esempio durante le sagre o le feste istituzionali come la Festa della Repubblica.

NODO 6.1: FARE FORMAZIONE

Per andare oltre ai campanilismi e ai localismi e per far prevalere le spinte unionali su quelle comunali, un passaggio necessario è quello di costruire un immaginario unionale che permetta di aumentare la consapevolezza negli amministratori e nella cittadinanza del senso e del valore aggiunto dello stare in Unione. Per far questo, come si legge nelle checklist, si può lavorare in diverse direzioni. Il piano della formazione e dell'informazione è quello che più è stato discusso durante i laboratori.

In primis viene sottolineata l'importanza di una formazione che possiamo definire "permanente" [→ paragrafo 3.3.3], non finalizzata soltanto a istruire e formare nella prima fase del processo del fare Unione, ma che deve essere continuativa nel tempo

Inoltre, la formazione deve avvenire su più livelli (all'interno e all'esterno dell'Unione), coinvolgere persone e ruoli differenti ed essere il più possibile "integrata":

"Il tema della formazione può essere sia interno che esterno per scambio di competenze... bisogno di formazione rivolta alle componenti interne per far crescere senso di appartenenze, ma allo stesso tempo è necessario lavorare con la rete (ASP compresa) e anche con la cittadinanza, magari più sotto forma di informazione"

"Noi proponiamo una formazione integrata, congiunta, dove si sono anche i direttori, i dirigenti, gli amministratori... non è che gli operatori si formano da una parte e i dirigenti e gli amministratori da un'altra parte..."

NODO 6.2: FARE FAMIGLIA

Nell'analizzare il processo di costruzione di un'identità unionale sono emersi molti riferimenti metaforici e simbolici al "fare famiglia". L'Unione è stata spesso paragonata ad una famiglia, in quanto insieme di soggetti con caratteristiche diverse che possono scegliere differenti modalità nello stare insieme e il cui percorso è sempre in divenire, con fasi molto diverse tra loro a seconda del momento e tanti momenti di difficoltà in cui ci si mette in discussione:

"L'Unione X ha agito sui regolamenti, quindi hanno fatto regolamenti comuni... non hanno ancora conferito la funzione, però agiscono già attraverso i regolamenti in modo comune... come una 'coppia di fatto'."

“Non resta che comprare le fedi! Perché stiamo facendo sul serio, come se fossimo alla vigilia delle nozze e finora abbiamo potuto un po’ scherzare, adesso che entra l’ultimo Comune e che coincideremo col distretto eccetera... facciamo sul serio!”

“Noi siamo a quel punto lì: o la fede ce la sfiliamo oppure ce la teniamo, stretta e proviamo a metterci davanti un fermo perché non possiamo andare da nessun’altra parte!”

“È come un matrimonio: i primi 7 anni sono rose e fiori, poi ci vuole l’impegno dei 4 coniugi per non arrivare ad un divorzio. Adesso siamo tutti un po’... le cose difficili che dobbiamo affrontare impattano sui comuni in modo diverso, ma il problema deve essere affrontato in Unione. Ci sono delle cose di cui non abbiamo tenuto conto ma che adesso dobbiamo affrontare.”

“Questa Unione è nata da un matrimonio che è stato fatto in poco tempo... un matrimonio combinato... l’amore c’era, ma non tanto...”

NODO 6.3: IDENTIFICARE I LUOGHI DELL’UNIONE E DEI SERVIZI

Nel processo del fare Unione la scelta degli spazi occupati dall’Unione e dai servizi ha una dimensione simbolica oltre che logistica e organizzativa particolarmente significativa.

In primis, nel momento in cui i servizi vengono conferiti all’Unione bisogna riorganizzare gli spazi dei servizi su scala unionale e non comunale ponendo attenzione, da un lato, all’accentramento necessario a fini organizzativi, ma dall’altro a mantenere i servizi alla portata della cittadinanza:

“È venuto a mancare il servizio sui territori e questo ... essendo un territorio così vasto, essendoci moltissimi anziani... è la cosa peggiore perché c’è la percezione che si sia andato in riduzione dei servizi e questo non aiuta nemmeno nella visione dell’Unione.”

“Se da una parte riconosciamo tutti i vantaggi che ti può dare il poter condividere i servizi di questo tipo su un’area vasta, è altrettanto fondamentale non perdere di vista il proprio territorio, con le sue specifiche esigenze e anche il fatto di poter essere anche vicini ai propri cittadini.”

Da un altro punto di vista, i luoghi utilizzati dall’Unione hanno un valore simbolico molto forte per quanto riguarda proprio l’identità unionale rispetto a quella comunale:

“Se dovessi rifare tutto mi inventerei un luogo, anche se non viene digerito subito bene, dell’Unione.”

“Questa sala dove ci incontriamo... abbiamo questa stanza grande con questo tavolo con tutte le sedie intorno. Le finestre danno su una specie di ballatoio, per cui noi non vediamo fuori quello che c’è, si vede il cielo, però non c’è... non so in che Comune sono. Non vedendo il mio campanile io lì dentro potrei essere in qualsiasi posto. Quando siamo dentro quella stanza riusciamo davvero a ragionare, ma quando esci, vedi il tuo campanile e ti si chiude...”

MACROTRANSIZIONE 7
Fare lavoro di manutenzione

Definizione: Con “fare lavoro di manutenzione” si intendono tutte quelle pratiche che curano il processo in divenire, ovvero pensieri, azioni, identificazione di spazi e tempi organizzativi finalizzati a riflettere su - e ad agire - il processo del farsi Unione.

MICROTRANSIZIONI

- A. IDENTIFICARE TEMPI ORGANIZZATIVI DEDICATI PER LA “CURA” DELL’UNIONE
- B. COLTIVARE E RIMOTIVARE CONTINUAMENTE I GRUPPI
- C. IDENTIFICARE DEI “CUSTODI” DELL’UNIONE

CHECKLIST MACROTRANSIZIONE 7 FARE LAVORO DI MANUTENZIONE				
MICRO		Sì	No	Note Suggerimenti !!! Warnings → Riferimenti
A.	Sono stati identificati dei tempi e degli spazi organizzativi dedicati a “curare” il processo del “farsi Unione”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Si intendono dei tempi e degli spazi riconosciuti in cui ci si scambiano conoscenze, saperi, informazioni e si riflette su quello che si sta facendo.
	È stato identificato un responsabile/coordinatore di questi tempi e spazi organizzativi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sono stati previsti percorsi partecipativi nel lungo periodo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ I percorsi partecipativi sono da intendersi come percorsi non finalizzati alla nascita dell’Unione dei Comuni, ma come percorsi che accompagnano tutto il processo di Unione permettendo una manutenzione costante e duratura.
	È prevista una valutazione in itinere del processo del “farsi Unione”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.	Sono stati identificati dei gruppi di lavoro il più possibile “verticali” e a “porte girevoli”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Con gruppi “verticali” si intendono i gruppi composti da soggetti eterogenei (rappresentanti politici, operatori sociali pubblici e privati, associazioni...) ☞ Con gruppi “a porte girevoli” si intendono i gruppi a

				composizione variabile a seconda dei nuovi soggetti che saranno da coinvolgere e altri che si perderanno per strada nel percorso del “farsi Unione”.
	Sono previste attività di stimolo per i gruppi di lavoro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Le attività di stimolo vanno identificate nel quotidiano a seconda dei bisogni che emergono strada facendo
	È stato identificato un responsabile/coordinatore responsabile di questo processo di motivazione e stimolo dei gruppi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Il responsabile deve lavorare a stretto contatto con i politici e i tecnici dell’Unione.
	È prevista una formazione utile ai gruppi di lavoro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✍ È importante l’autoformazione sulle prassi innovative riguardanti l’oggetto di lavoro. ✍ È consigliata una formazione sulle competenze di gestione dei gruppi e lavoro di gruppo. → paragrafo 3.3.4
C.	Sono state identificate delle persone che possono svolgere il ruolo di “custode” dell’Unione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	☞ Con “custode” dell’Unione si intende quella figura (soprattutto tecnico-amministrativa) che utilizza il proprio sapere (e potere organizzativo) ai fini del processo del “farsi Unione” (→ paragrafo 3.3.5). ✍ Si consiglia di identificare i “custodi” comunali “storici” che si possano trasformare in “custodi com-unionali”

NODI E INCIAMPI

NODO 7.1: LAVORARE QUOTIDIANAMENTE ALLA MANUTENZIONE DELL’UNIONE

La manutenzione è un lavoro che va fatto in modo costante e continuo e che deve accompagnare tutta la vita dell’Unione. Durante il percorso CLab è emerso il bisogno di non smettere mai di curare l’Unione, perché sebbene la parte iniziale del processo del fare Unione sia molto complessa e necessiti di molta cura, di pari o superiore complessità appare il mantenimento dell’Unione nel lungo periodo:

“L’Unione è come una pianta: una volta che è stata piantata deve essere curata!”

“(…) il processo di Unione è così devastante che nel mentre si sta facendo il trasferimento le difficoltà paradossalmente aiutano a tenere... invece quando uno ha compiuto il trasferimento, tenere l’entusiasmo, la direttiva... non è semplice... la crisi del successo c’è in tutte le organizzazioni! Perché all’inizio c’è un percorso faticosissimo ma si motiva di più, per chi invece è già maturo... ritrovare il senso... sia per gli amministratori che per i tecnici... Perché quando uno ha fatto il trasferimento integrale, ha trasferito il personale, ha lavorato sul bilancio, dice: e adesso? È un lavoro di manutenzione che comunque è faticoso.”

“Mi viene da dire che col tempo si rischia di perdere l’entusiasmo, anche da parte di noi tecnici, nel senso che è talmente sfidante l’inizio – mettere insieme le persone, i progetti, le risorse –, si lavora con un obiettivo definito e con uno spirito pionieristico nel costruire qualcosa che prima non c’era. Una volta raggiunto questo livello la tensione può appiattirsi un po’, per questo è necessario il lavoro di manutenzione.”

NODO 7.2: FARE MANUTENZIONE PER FACILITARE LA COSTRUZIONE DI UN’IDENTITÀ UNIONALE

Questo processo di manutenzione comporta la necessità di avere un’alta capacità riflessiva a livello organizzativo che permetta di sapersi fermare a ragionare sul senso di essere in Unione e di fare determinate scelte quotidiane, sul piano politico quanto tecnico:

“L’Unione è partita come un’automobile, ma ogni tanto si deve fermare per far rifornimento e guardare di non sbagliare strada... Si devono tenere oliati alcuni meccanismi!”

“È importante ogni tanto fermarsi a capire e a ricordarci perché abbiamo fatto l’Unione!”

“Siamo tutti su una stessa autostrada e stiamo andando nello stesso senso, quindi la manutenzione è un elemento importante perché prima o poi nella buca ci cadiamo tutti.”

La manutenzione è vista anche come un dispositivo utile a far crescere il senso di identità unionale, sia per i cittadini sia per coloro che quotidianamente “fanno l’Unione” dall’interno (operatrici, tecnici, amministratori...):

“Bisogna fermarsi e ricordarsi perché si è fatta l’Unione, qual è il senso e quali sono gli obiettivi. I piani su cui lavorare sono 3: il piano politico di una scelta che è fatta e supera i decisori che l’hanno fatta nel tempo e porta alla necessità di accettare una maternità e paternità di una scelta fatta da altri, ma che deve essere sempre assunta in modo forte; il piano tecnico sul quale bisogna ricordarsi periodicamente perché si stanno facendo determinate azioni e qual è l’obiettivo concreto, mantenendo la voglia di fare insieme queste cose; e il piano della comunità che significa l’importanza di sentirsi parte di una comunità, ma allo stesso tempo ragionare in ottica di solidarietà più allargata del proprio Comune, che supera personalismi, senza vedere l’Unione come una sovrastruttura.”

“C’è bisogno di rinfrescarla continuamente l’Unione, anche per trasmettere ai cittadini l’idea che l’Unione esiste e ha una sua identità e che sia una cosa non solo da cui prendere ma anche per dare”.

“La manutenzione va fatta! Anche sullo spirito di gruppo degli operatori, quindi si legano sui progetti, ma anche magari su aspetti tra virgolette ludici, che non vuol dire andare fuori insieme a cena, ma trovare il modo di scambiare opinioni in libertà, trovare dei momenti informali di scambio che può essere banalmente attorno alla macchina del caffè... far sentire tutti parte di questo progetto... Coinvolgendo le persone si riesce a fare molto!”

“Dobbiamo pensare la manutenzione come processo che può facilitare la costruzione di un’identità unionale, anche per vedere quali possono essere le accortezze per far crescere dei custodi che siano custodi com-unionali e non del Comune” [→ paragrafo 3.3.5]

5. Guardarsi da fuori: una lettura organizzativa e prossimale delle Unioni dei Comuni

Da un punto di vista organizzativo, le Unioni dei Comuni rappresentano un terreno estremamente interessante, quantomeno per tre motivi. *In primis*, perché costituiscono un esempio concreto di come si inneschi e venga gestito il cambiamento all’interno delle strutture burocratiche e istituzionali. *In secundis*, perché testimoniano come vi sia una notevole variabilità nel modo in cui leggi e regolamenti possano essere recepiti, interpretati e tradotti in azioni, nonché talvolta aggirati; ciò significa che la stessa legge o regolamento potrà produrre assetti organizzativi differenti a seconda del tempo, dello spazio e dei soggetti coinvolti.

In ultimo, e questo è l’aspetto forse più interessante, perché l’“Unione dei Comuni”, al pari di qualsiasi network organizzativo (nonché organizzazione *tout court*), è uno stato, ma anche un processo in corso: una volta fatta, l’Unione va tenuta in vita. Diventa quindi importante prestare attenzione alle pratiche organizzative che, nel quotidiano, producono, riproducono, mantengono e (se necessario) riparano i fili che tengono assieme l’organizzazione-Unione. In tal senso, adottare una prospettiva “prossimale” (Cooper e Law, 1995) può essere d’aiuto. Se infatti un approccio “distale” è ciò che ci fa vedere i network organizzativi come entità discrete e dai confini chiaramente definiti (e dunque le Unioni come soggetti giuridici territorialmente delimitati), il “prossimale” punta l’attenzione sull’attività dell’organizzare quale processo mai concluso, delicato e sempre vulnerabile (e dunque le Unioni come effetti delle relazioni di rete e delle interazioni situate che vengono a crearsi tra i partecipanti).

In altre parole, da un punto di vista prossimale, le Unioni dei Comuni offrono l’occasione per concentrarsi sui network organizzativi quali “reti d’azione” (Gherardi e Lippi, 2000; Czarniawska, 2004) che coinvolgono pratiche e attori eterogenei (tanto “umani”, quanto “tecnologici”, come vedremo in seguito), il cui allineamento richiede un lavoro costante e spesso segnato da una serie di contingenze imprevedibili. È proprio questo incessante (seppure talvolta invisibile) lavoro a far sì che una “rete d’azione” (*action-net*) possa stabilizzarsi e/o istituzionalizzarsi, dando vita a una “rete-che-lavora” (*net-work*). Vediamo un po’ più da vicino questo passaggio.

5.1 L’Unione dei Comuni: tra network, networking e knotworking

Tipicamente, gli studi organizzativi si interessano ai network quale modello di *governance* e coordinamento basato sulla cooperazione, e dunque alternativo alle logiche del mercato e della gerarchia. Una vasta letteratura ha messo in luce come sia proprio la collaborazione (e non la competizione) tra diverse organizzazioni a produrre effetti significativi in termini di sviluppo di processi e prodotti innovativi (Powell, 1990): i network facilitano l’accesso a informazioni, risorse e opportunità e possono quindi aiutare gli attori a coordinare le interdipendenze dovute a compiti critici e a superare i dilemmi legati all’orchestrazione di diversi interessi, obiettivi e priorità. All’interno di questa letteratura, differenziazione interna, numero delle unità, intensità/ complessità delle interdipendenze e flessibilità vengono solitamente indicate come le variabili chiave per lo sviluppo del network (Salancik, 1995), unitamente alle relazioni sociali incorporate nella struttura del network stesso (Granovetter, 1985).

Nel suo complesso, questa letteratura ha evidenziato occasioni e vincoli legati allo sviluppo di network organizzativi, evidenziando come le singole organizzazioni siano stimolate a cercare alleanze multiple per guadagnare l'accesso a diverse forme di sapere, in quanto gli skill e le risorse organizzative necessarie all'innovazione non sono mai tutte a disposizione di un'unica organizzazione. I network organizzativi sono quindi modellizzati come processi dinamici guidati da interdipendenze esogene (che stimolano le organizzazioni a ricercare cooperazione) e da relazioni incorporate nei nodi che formano il network (e che ne determinano le alleanze).

La formazione di un network organizzativo risulta quindi da una dinamica in cui struttura e azione sono strettamente legate. Come già messo in luce dalla letteratura (Powell, 1990), tuttavia, definire le relazioni nel network solo in termini di collaborazione e armonia è quantomeno inaccurato: le 'buone ragioni' che portano a stare insieme non sono le stesse che portano a rimanere insieme. Tutti i punti di contatto nel network possono essere fonte di armonia così come di conflitto ed i processi di reciprocità e collaborazione non sono esenti da dinamiche di potere. Le tensioni che possono emergere nel corso di una alleanza, dunque, devono essere considerate come elementi ordinari e non quali fattori da valutare in base alla loro funzionalità o disfunzionalità. I diversi attori coinvolti possono infatti avere punti di vista legittimi (seppure discordanti) sulla performance e sul come misurarla; peraltro, non ci sono evidenze empiriche a proposito del fatto che la presenza di tensioni produca inevitabilmente instabilità e fallimenti. Ciò implica tematizzare i network (e quindi anche le Unioni) come fenomeni organizzativi continuamente modificati da forze multiple e contraddittorie e le cui performance organizzative possono essere considerate come emergenti dalle relazioni che si sviluppano tra i partecipanti al network stesso.

Ecco che diventa importante prestare attenzione a come vengano tracciate (o cancellate) le connessioni tra i nodi e, soprattutto, cosa concretamente accada all'interno delle traiettorie che uniscono i diversi punti del network. Ovvero, focalizzarsi sulle logiche situate che guidano le relazioni e, di rimando, passare dallo studio della struttura del network alle pratiche di *networking* che alimentano e rendono stabile tale struttura. Accentuare l'elemento di processo e di pratica organizzativa di cooperazione (*network-ing*), aiuta a vedere i network come "risultati aperti" (Law, 1994) e quindi come alleanze la cui stabilità richiede di essere attivamente mantenuta nel tempo ed i cui confini sono continuamente in via di ridefinizione. Ciò invita a guardare ai network organizzativi (e quindi anche alle Unioni) in prospettiva ribaltata, quale fenomeno ancora in via di definizione e non orientato da logiche puramente giuridiche, economiche o istituzionali, la cui comparsa attiva processi di trasformazione e mutamento di specifiche conoscenze e pratiche organizzative.

Focalizzare l'attenzione sul *networking* implica quindi lo sviluppo di una prospettiva 'dal basso', attenta a cogliere i microprocessi, le interazioni e le pratiche organizzative quotidiane utili a tenere annodati i diversi fili della rete. È questo il cosiddetto *knotworking* (Engeström, 1999), che letteralmente può essere tradotto come "lavoro di annodare le fila" (*knot* significa nodo) e che suggerisce che non basti tessere relazioni (*networking*), ma che queste vadano fissate, annodate e rese relativamente durature, anche per mezzo di oggetti o pratiche *ad hoc*. Si tratta della costituzione di momenti di collaborazione che costruiscono relazioni organizzative temporanee e autogestite, basate sul sapere pratico di coloro che intravedono e risolvono un problema.

Adottare una prospettiva prossimale e passare dallo studio della struttura del network alle pratiche di *networking* e di *knotworking* permette così di mettere a fuoco tanto il costante (per quanto spesso invisibile) lavoro legato al tessere e mantenere annodati i fili della rete, quanto il processo di apprendimento che sottende a nuovi saperi e pratiche organizzative. Vediamo qui affacciarsi il tema della conoscenza, che non a caso rappresenta un altro dei *leitmotiv* degli studi sui network organizzativi, e che merita un approfondimento.

5.2 L'Unione fa la forza: sapere procedurale e sapere narrativo

I network organizzativi, si è detto, facilitano l'accesso a informazioni, risorse e opportunità. Diverse ricerche documentano come la collaborazione tra organizzazioni differenti produca effetti significativi in termini di apprendimento organizzativo, al punto che i network sono stati identificati quali *loci* dell'apprendimento e dell'innovazione (Bruni e Perrotta, 2007).

Ma come si diffonde la conoscenza all'interno di un network? E di che tipo di conoscenza stiamo parlando?

La teoria organizzativa (Powell, 1998) è solita rispondere che la conoscenza viene gestita e capitalizzata attraverso collaborazioni a progetti specifici, ma soprattutto che la partecipazione a questi progetti produce risultati inattesi e che non possono essere previsti *ex ante* (ad esempio in termini di crescita della reputazione e/o dell'instaurarsi di relazioni fiduciarie). Nel collaborare con altri attori, le organizzazioni sviluppano la capacità di usare i legami per aumentare l'afflusso di informazioni e risorse. Allo stesso tempo, diventano più esperte, e vengono reputate tali, rispetto alla più vasta abilità di collaborazione con diversi partner. In altre parole, l'apprendimento nei network organizzativi segue due percorsi paralleli: da una parte le organizzazioni apprendono dalle collaborazioni e dall'altra apprendono come collaborare. In questo modo, la conoscenza si diffonde e si rinnova, le pratiche si evolvono e i confini tra organizzazioni diventano sempre più permeabili.

Questo tipo di risposta suggerisce quindi che il valore aggiunto delle relazioni che si sviluppano all'interno di un network non stia tanto nella possibilità di accedere a nuove conoscenze, quanto nell'apprendere a tessere e mantenere relazioni con attori multipli. Pensare ai network in ottica prossimale, quali "risultati in corso", implica infatti accettare l'idea che gli attori coinvolti possano variare (e che quindi sia necessario ridiscutere con nuovi attori accordi presi in precedenza con altri) e/o che possa variare il loro livello di coinvolgimento e contributo (e che quindi sia necessario trovare nuove forme di coinvolgimento e/o di orchestrazione del lavoro all'interno del network). Anche in questo caso, vediamo come tessere e mantenere annodati i fili di una rete d'azioni richieda un intenso lavoro di articolazione, che chiama in causa conoscenze situate difficili da estrapolare dal contesto e proceduralizzare sotto forma di linee guida o *best practices*. Sono conoscenze che hanno origine dall'esperienza e che ad essa rimangono strettamente legate, la cui circolazione nei reticoli organizzativi avviene solitamente sotto forma narrativa. L'agire organizzativo si costruisce infatti anche attraverso la narrazione di 'storie' ed episodi esemplari, quali espressioni dell'identità collettiva, dell'esperienza personale e di un percorso comune. In tutte le organizzazioni si raccontano storie, si costruiscono saghe organizzative, si trasmette la conoscenza del passato e si mantiene la cultura organizzativa attraverso i miti che passano di bocca in bocca.

Le narrazioni hanno conosciuto recentemente una grande rivalutazione come strumento di analisi della vita organizzativa quotidiana (Czarniaswka 1997; Poggio 2004) ed il motivo risiede nella riscoperta del sapere narrativo. Il sapere narrativo, sostiene lo psicologo Jerome Bruner (1986), è complementare a quello paradigmatico, che è finalizzato a puntualizzare il flusso dell'esperienza, a separare, ad individualizzare, a calcolare e a dare valutazioni comparative. Mentre la modalità paradigmatica consente una sola rappresentazione della realtà alla volta, in quanto è tesa alla validazione secondo un criterio di verità (vero/falso), la modalità narrativa consente una pluralità di ricostruzioni/rappresentazioni contemporanee del mondo, in quanto il suo criterio di validazione è la plausibilità. Infatti, è attraverso la narrazione che viene ricostruito il senso di una situazione (tanto a livello individuale, quanto collettivo), perché è attraverso il narrare che gli eventi acquisiscono un nome e un significato. Le narrazioni costituiscono dunque un modo per creare e negoziare significati, identità e continuità temporale e, allo stesso tempo, rappresentano un'importante risorsa per mantenere, sviluppare e distribuire il sapere pratico all'interno dell'organizzazione.

Le narrazioni, e la conoscenza che esse incarnano, sono quindi un altro degli elementi capaci di tessere e annodare le fila di un network e di dare stabilità all'attività dell'organizzare. Se riferito alle Unioni, ciò significa che queste (al pari di qualsiasi altro network organizzativo) sono frutto di una serie di relazioni (territoriali, politiche, amministrative, legislative...), ma anche di un processo narrativo, che ha a che fare con l'abilità di raccontare il processo di Unione e posizionarsi all'interno di esso, inserendo una temporalità (prima/adesso/in futuro) e ridefinendo i ruoli degli attori e le loro

transizioni identitarie e organizzative. È infatti anche attraverso la narrazione del processo di unione che l'Unione dei Comuni (quale network organizzativo) trova la sua ragione d'essere, stabilisce le modalità di azione, delinea la sua identità e tramanda la sua cultura e le sue pratiche organizzative.

5.3 That's Unione: attori, attanti e intermediari

Come anticipato, *networking* e *knotworking* non si appoggiano solo al sapere narrativo, ma anche ad una serie di tecnologie e artefatti organizzativi capaci di 'materializzare' le relazioni tra i partecipanti. Anche per via della rilevanza assunta dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nei processi organizzativi e di lavoro (nonché nella vita quotidiana della maggior parte delle persone), è sempre più evidente come oggetti e tecnologie non solo medino le interazioni, ma in molti casi partecipino all'azione in corso. In ambito organizzativo, i casi più lampanti sono dati ad esempio dagli ambienti medici (dove oggetti e tecnologie sono essenziali per il venire in essere della stessa pratica medica), o dai cosiddetti 'centri di coordinamento' (ovvero tutti quei luoghi caratterizzati dal dover lavorare con diverse tecnologie per gestire l'azione e il coordinamento a distanza – come per le sale di controllo della metropolitana, degli aeroporti, delle autostrade o delle ambulanze). Ma è sufficiente allargare un attimo lo sguardo per vedere come e quanti oggetti e tecnologie partecipino e pervadano l'agire organizzativo quotidiano. Smartphone, computer e tablet sono di fatto diventati l'infrastruttura tecnologica di una molteplicità di attività organizzative (dall'organizzazione dell'agenda e dei meeting, alla possibilità di accedere con rapidità a una molteplicità di dati e risorse informative), che possono quindi estendersi anche in tempi e spazi diversi da quelli formalmente dedicati al lavoro, o svolgersi contemporaneamente (come, ad esempio, in tutte quelle situazioni in cui, mentre si partecipa ad una riunione, si risponde ad una mail o ad una telefonata di lavoro). Del resto, in una prospettiva prossimale l'organizzare è un'attività incessante e mai conclusa, che richiede quindi una molteplicità non solo di attori umani, ma anche di "attanti" e "intermediari" a cui poter delegare l'azione e la durevolezza delle relazioni.

"Attante" è un termine di derivazione semiotica che sta ad indicare qualunque cosa "faccia" e/o "faccia fare". Quando si guida, ad esempio, si ha continuamente a che fare con "attanti": segnali stradali, semafori, dossi, nonché il segnale sonoro che ci ricorda di allacciare le cinture di sicurezza, sono tutte 'cose' che ci inducono ad agire in un determinato modo. Ma anche nel corso dell'attività organizzativa si ha continuamente a che fare con "attanti", che si materializzano sotto forma testuale (come per leggi, regolamenti e linee guida), numerica (come nel caso di bilanci o di budget di spesa), architettonica (gli spazi in cui ha luogo l'azione), tecnologica (ad esempio, il computer o lo smartphone) o attraverso quelli che sono gli artefatti propri e tipici dell'organizzazione e del contesto in cui ha luogo l'azione. Quando si organizza un meeting o una riunione, ad esempio, spesso ci si preoccupa di assicurarsi la presenza non solo degli umani (le persone invitate), ma anche di una serie di tecnologie e oggetti (computer, proiettore, sedie, tavoli e così via), che di fatto evocano, segnalano e suggeriscono ai partecipanti il repertorio d'azioni a cui è possibile fare riferimento in tale contesto (quando si entra in una sala-riunioni, ad esempio, anche solo la disposizione del tavolo e delle sedie può comunicare la struttura delle relazioni tra i partecipanti).

In altre parole, come sempre più accreditato nella teoria organizzativa contemporanea (Bruni, 2005), l'agire organizzativo è sempre un agire "sociomateriale", nel senso che coinvolge e si appoggia tanto ad elementi sociali, quanto materiali. Leggere i processi organizzativi che animano i network in ottica sociomateriale implica quindi riuscire a vedere come l'attività organizzativa si accompagni quasi sempre all'uso di una qualche tecnologia o strumento ed anzi sempre più si affidi ad un continuum di tecnologie e oggetti, il cui uso può essere tanto quotidiano quanto esclusivo del contesto organizzativo in cui ha luogo l'azione. Un'ottica sociomateriale invita quindi a guardare al rapporto tra persone e tecnologie in termini di reciprocità, seguendo i continui rimandi che vengono a crearsi tra l'azione umana e quella tecnologica. Nei network organizzativi, infatti, tecnologie e artefatti contribuiscono in maniera significativa alla durevolezza delle relazioni, sino a divenire veri e propri intermediari di

quelle stesse relazioni. Se per “intermediario” intendiamo qualsiasi cosa circoli tra gli attori e ne definisca le relazioni (come nel caso del denaro, ad esempio - Callon, 1991) capiamo come sia vitale per una rete d’azione dotarsi dei giusti intermediari al fine di dare stabilità alle relazioni e divenire un network a tutti gli effetti.

L’espressione stessa “network organizzativo”, peraltro, è un’operazione metaforica che trasla e attribuisce alle relazioni organizzative le stesse proprietà di una struttura informatica a rete, ad ulteriore dimostrazione di quanto la tecnologia (specie l’informatica) rappresenti oggi un paradigma di significazione e di riferimento ed alla quale, dunque, anche l’agire organizzativo deve dedicare cura ed attenzione. Ad esempio, iniziando a chiedersi quali attori e intermediari partecipino alle pratiche di *networking* e di *knotworking* che danno stabilità ad una rete d’azione (una Unione, nel nostro caso) o quali artefatti organizzativi mobilitare per dare corpo ai legami e alle pratiche di una rete.

Quale ultima conseguenza di un approccio prossimale ai network organizzativi, la risposta a queste domande ritorna nelle mani dei partecipanti ai processi organizzativi che prendono forma in una rete d’azione.

6. Bibliografia

- Breunlin, D.C. (1988), *Oscillation theory and family development*. In C. Falicov, C. (Ed.) *Family Transition*. The Guilford Press, New York, pp. 133-155.
- Bruner J. (1986), *Actual minds, possible worlds* (trad. it. *La mente a più dimensioni*, Laterza, Bari, 1988).
- Bruni, A. (2005), “La socialità degli oggetti e la materialità dell’organizzare: umani e non-umani nei contesti lavorativi”, *Studi Organizzativi* 1: 113-29.
- Bruni, A., Gherardi, S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino.
- Bruni, A. Perrotta, M. (2007), “Apprendimento inter-organizzativo e biotecnologie: dai network al networking”, *Studi Organizzativi*, 1, pp. 197-214.
- Callon, M. (1991), *Techno-economic Networks and Irreversibility*. In J. Law (Ed.) *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination*, *Sociological Review Monograph*. London, Routledge, pp. 132-161.
- Cooper, R.J. e Law, J. (1995), “Visioni distali e prossimali dell’organizzazione.” In Bacharach, S. Gagliardi, P. e Mundell, B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*. Milano, Guerini.
- Czarniawska, B. (1997), *Narrating the Organization* (trad. it. *Narrare l’organizzazione*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000).
- Czarniawska, B. (2004), “On time, space and action nets”, *Organization*, 11(6): 777-795. Reprinted in: Jiménez, Alberto Corsín (ed.) (2007) *The anthropology of organisations*. Aldershot: Ashgate, 525-544, and in: Clegg, Stewart (ed.) (2009) *SAGE directions in organization studies*. London: Sage.
- Engeström, Y. (1999), *Activity Theory and Individual and Social Transformation*, in Engeström, Y., Miettinen, R. e Punamäki, R.L. (Eds.), *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 19-38.
- Gambini, P. (2007) *Psicologia della famiglia. La prospettiva sistemico-relazionale*, Francoangeli, Milano.
- Gawande, A. (2011), *Checklist. Come fare andare meglio le cose*. Einaudi, Torino.
- Gherardi, S., Lippi, A. (a cura di) (2000), *Tradurre le riforme in pratica*, Milano, Cortina.
- Granovetter, M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Law, J. (1994), *Organizing Modernity*, Oxford, Blackwell.
- Poggio, B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.

- Powell, W.W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, 12: 295-336.
- Powell, W.W. (1998), "Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries", *California Management Review*, 40: 228-240.
- Salancik, G.R. (1995), "Needed: A network theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40: 345-349.

7. Appendice: le tappe del Community Lab “L’Unione dei Comuni per lo sviluppo locale delle politiche di welfare”

Laboratori regionali

- 20 novembre 2015: giornata di apertura presso la sede dell’Unione Terre d’Acqua, a San Giovanni in Persiceto
- 10 dicembre 2015: 1° laboratorio regionale
- 29 febbraio: 2° laboratorio regionale
- 6 maggio: 3° laboratorio regionale
- 23 maggio: seminario finale con Alberto Belelli, delegato regionale welfare Anci/Legautonomie Emilia-Romagna; Antonio Brambilla, responsabile Servizio Assistenza Territoriale, Regione Emilia-Romagna; Maura Forni, responsabile Servizio Politiche Sociali e Socio Educative, Regione Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, Francesco Frieri, Direttore generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni, Regione Emilia-Romagna.

Istruttorie regionali/consulenze ai territori:

- 29 gennaio 2016: prima istruttoria Unione dei Comuni della Bassa Romagna; Unione Terre d’Acqua, Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia
- 16 febbraio: prima istruttoria Unione dei Comuni Valli Taro e Ceno, Unione Montana Valli Trebbia e Luretta, Unione Terre e Fiumi, Unione Terre d’Argine
- 17 febbraio: prima istruttoria Unione Terre di Castelli, Unione dei Comuni Valmarecchia
- 24 febbraio: prima istruttoria Unione della Bassa Reggiana
- 1 marzo: prima istruttoria Unione Romagna Forlivese
- 4 aprile: seconda istruttoria Unione dei Comuni della Bassa Romagna, Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia
- 12 aprile: seconda istruttoria Unione della Bassa Reggiana, Unione Terre e Fiumi, Unione dei Comuni Valmarecchia
- 26 aprile: seconda istruttoria Unione Terre d’Acqua
- 28 aprile: seconda istruttoria Unione Montana Valli Trebbia e Luretta
- 5 maggio: seconda istruttoria Unione Romagna Forlivese, Unione dei Comuni Valli Taro e Ceno
- 24 novembre: seconda istruttoria Unione Terre d’Argine

Istruttorie locali/consulenze ai territori in loco:

- 14 marzo: San Giovanni in Persiceto, Unione Terre d’Acqua
- 12 luglio: Borgo Val di Taro, Unione dei Comuni Valli Taro e Ceno
- 5 settembre: Carpi, Unione Terre d’Argine
- 14 settembre: Bobbio, Unione Montana Valli Trebbia e Luretta
- 10 ottobre: Bagnacavallo, Unione dei Comuni della Bassa Romagna; Copparo, Unione Terre e Fiumi
- 20 ottobre: Novafeltria, Unione dei Comuni Valmarecchia
- 29 novembre: Guastalla, Unione della Bassa Reggiana

AREA WELFARE

ENTE	COGNOME NOME	CONTRATTO	D.F.	NOTE	COSTI ATTUALI	di cui P.O.	percentuale del tempo lavoro dedicato ai servizi conferiti gestione entrate	percentuale del tempo lavoro dedicato ai servizi conferiti welfare	COSTI ATTUALI IN CAPO AL SERVIZIO ENTRATE	COSTI ATTUALI IN CAPO AI SERVIZI SOCIALI	costi attuali in capo ai sociali (in evidenza personale amministrativo)	di cui %P.O. dedicata ai servizi conferiti	percentuale di cui %P.O. conferiti to unione	costi del T.L. Conferito (in evidenza personale amministrativo)	quote di personale residui condatore unione	valore economico di personale amministrativo v.to. trasferito a unione	p.o.	differenza P.O. del personale non conferito
PIANORO																		
COMUNE PIANORO	DEMARIA ANDREA	36 H	D	Responsabile Area + P.O.	€ 54.995,88	€ 11.727,24		85%	€ 35.747,32	€ 35.747,32	€ 7.623,71	0%	0%	€ -	40%	€ 4.954,76	€ 4.954,76	
COMUNE PIANORO	LUGLI STEFANIA	36 H	C	amministrativa	€ 35.720,54			100%	€ 35.720,54	€ 35.720,54	€ -	100%	0%	€ 35.720,54	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	DEIOTIMONDO	36 H	C	amministrativa/area	€ 31.670,00			100%	€ 31.670,00	€ 31.670,00	€ -	100%	0%	€ 31.670,00	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	MILANO ALICE	36 H	D	amministrativa	€ 35.328,95			100%	€ 35.328,95	€ 35.328,95	€ -	100%	0%	€ 35.328,95	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	RAITE LAURA	36 H	C	amministrativa	€ 31.296,97			100%	€ 31.296,97	€ 31.296,97	€ -	100%	0%	€ 31.296,97	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	BENNI CRISTINA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 45.244,44			100%	€ 45.244,44	€ 45.244,44	€ -	100%	0%	€ 45.244,44	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	CAIAMBRA GIOVANNA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 34.107,66			100%	€ 34.107,66	€ 34.107,66	€ -	100%	0%	€ 34.107,66	0%	€ -		
COMUNE PIANORO	AVOCCIAN SARA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE contratto integrativo	€ 34.107,66			100%	€ 34.107,66	€ 34.107,66	€ -	100%	0%	€ 34.107,66	0%	€ -		
COMUNE DI PIANORO	BANONI MONICA	36 H	C	regionale	€ 28.314,08		20%	0%	€ 5.662,82	€ -	€ -	100%	0%	€ -	30%	€ 18.651,26	€ -	
COMUNE DI PIANORO	LAION MICHAELA	36 H	C	regionale	€ 28.314,08		20%	0%	€ 5.662,82	€ -	€ -	100%	0%	€ -	30%	€ 18.651,26	€ -	
					€ 56.628,17				€ 15.972,76	€ 283.223,59	€ -			€ -				
LOIANO																		
COMUNE LOIANO	NASSETTI MARIA ELISA	36 H	D	Responsabile Area	€ 49.891,00	€ 9.965,20		36%	€ 14.967,30	€ 14.967,30	€ 2.993,56	0%	30%	€ -	30%	€ -		€ 2.993,56
COMUNE LOIANO	FERRETTI FRANCESCA	36 H	C	Amministrativa Scuola/Sociale	€ 34.001,11		10%	43%	€ 3.400,11	€ 14.620,48	€ 14.620,48	0%	0%	€ 0,00	0%	€ -		
COMUNE LOIANO	BARTOLINI ROMINA	36 H	D	Assistente Sociale Dipendente ASP TD	€ 33.633,47			100%	€ 33.633,47	€ 33.633,47	€ -	100%	0%	€ 33.633,47	0%	€ -		
					€ 117.525,58				€ 52.021,23	€ 63.221,25	€ 63.221,25	€ -		€ 33.633,47	0%	€ -		€ 6,00
MONTERENZO									€ 12.916,81	€ 12.916,81	€ 1.911,92			€ 33.633,47	0%	€ -		€ 1.911,92
COMUNE DI MONTERENZO	ROMANELLI GLORIA	36 H	D	Responsabile Area	€ 41.702,69	€ 6.439,72		36%	€ -	€ -	€ -	0%	30%	€ -	30%	€ -		€ 1.911,92
COMUNE DI MONTERENZO	LULIANO FRANCESCA	36 H	D	Assistente Sociale - Dipendente ASP TD	€ 34.871,40			100%	€ 34.871,40	€ 34.871,40	€ -	100%	0%	€ 34.871,40	0%	€ -		
COMUNE DI MONTERENZO	PROVICOLI DANIELA	36 H	D	Assistente Sociale - Dipendente ASP TD	€ 40.189,28		0%	48%	€ 16.875,74	€ 16.875,74	€ -	100%	0%	€ 34.871,40	0%	€ 20.922,84		
					€ 116.763,37				€ 63.457,92	€ 63.457,92	€ -			€ 69.742,80	0%	€ -		
MONGHIDORO																		
COMUNE DI MONGHIDORO	TEGLIA CRISTINA	36 H	D	Responsabile Area	€ 53.597,94	€ 10.900,00	5%	28%	€ 2.879,90	€ 13.399,49	€ 13.399,49	€ 2.872,84		€ -	30%	€ -		€ 2.872,84
COMUNE DI MONGHIDORO	RAVIAGLIA ANGELA	36 H	D	Amministrativa Scuola/Sociale	€ 27.726,21		0%	11%	€ 1.389,31	€ 3.049,65	€ 3.049,65	€ -	0%	€ -	10%	€ -		€ 0,00
COMUNE DI MONGHIDORO	LOMBARDI DANIELA	36 H	D	Assistente Sociale Dipendente ASP Indeterminato	€ 33.877,60			100%	€ 33.877,60	€ 33.877,60	€ -	100%	0%	€ 33.877,60	0%	€ -		
					€ 115.201,75				€ 56.326,97	€ 56.326,97	€ -			€ 33.877,60	0%	€ -		€ 33.877,60
OZZANO DELL'EMILIA																		
COMUNE DI OZZANO	CAPUTO RACHELE	36 H	D	Responsabile Settore + P.O.	€ 57.578,66	€ 19.344,65		80%	€ 46.062,93	€ 46.062,93	€ 18.598,44	100%	0%	€ 57.578,66	20%	€ 9.996,89	€ 2.119,13	
COMUNE DI OZZANO	PARRENTI RABELLA	36 H	C	Amministrativo	€ 29.806,46			100%	€ 29.806,46	€ 29.806,46	€ -	100%	0%	€ 29.806,46	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	FINOTTI ANTONELLA	36 H	C	Amministrativo/area	€ 31.455,31			100%	€ 31.455,31	€ 31.455,31	€ -	100%	0%	€ 31.455,31	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	SANTI FEDERICA	36 H	C	Amministrativo	€ 19.545,57			100%	€ 19.545,57	€ 19.545,57	€ -	100%	0%	€ 19.545,57	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	GUARDIA TERESINA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 38.939,00			100%	€ 38.939,00	€ 38.939,00	€ -	100%	0%	€ 38.939,00	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	DE GREGORIO MONICA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 35.454,80			100%	€ 35.454,80	€ 35.454,80	€ -	100%	0%	€ 35.454,80	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	BORGHI MARGHERITA	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 39.596,73			100%	€ 39.596,73	€ 39.596,73	€ -	100%	0%	€ 39.596,73	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	ANTONIA PASALVO	36 H	D	ASSISTENTE SOCIALE	€ 33.877,60			100%	€ 33.877,60	€ 33.877,60	€ -	100%	0%	€ 33.877,60	0%	€ -		
COMUNE DI OZZANO	LAZZARINI STEFANO	36 H	D	Ufficio Risorse	€ 286.054,15				€ 274.538,42	€ 291.064,09	€ -			€ 212.579,82	0%	€ 51.878,36	€ 2.835,63	€ 7.594,12
COMUNE DI OZZANO	CARDAMONE MICHELE	36 H	D	Ufficio Risorse	€ 52.102,53	€ 19.384,58	20%		€ 11.042,11	€ -	€ -			€ -	20%	€ -		€ 19.384,58
COMUNE DI OZZANO					€ 28.346,87		60%		€ 17.008,12	€ -	€ -			€ -	60%	€ -		€ 17.008,12
					€ 83.587,40				€ -	€ -	€ -			€ 28.956,23	0%	€ -		
					€ 1.876.202,57	€ 65.441,83			€ 66.462,04	€ -	€ -			€ 377.883,92		€ -		

Popolazione	costo storico servizio entrate	costo storico personale gestione sociale escluso il personale che non verrà condiviso	Ipotesi A : il fabbisogno totale del nuovo servizio sociale associato è pari all'attuale costo storico e ripartito fra ogni comune su base popolazione	quanto conferisce all'Unione ogni comune in termini di personale	Ipotesi A) : differenza da finanziare o avere (su criterio popolazione ipotizzato del servizio è pari ad ipotesi A : Euro 734.768,14)	Ipotesi A TOTALE CONFERIMENTO COMUNI PERSONALE + RISORSE FINANZIARIE	Ipotesi A) differenza rispetto a costo storico	Note	Ipotesi B) : differenza da finanziare o avere su criterio popolazione 31.12.2015 su costo ipotizzato servizio 997.309 personale conferito +Euro 70.000(Ipotesi B: il fabbisogno del personale del nuovo servizio è pari a quanto conferito da ogni Comune a cui aggiungere due nuove figure da assumere). Il ricalcolo è fatto proporzionalmente alla ripartizione dell'ipotesi A su base 125.259	Ipotesi B) TOTALE CONFERIMENTO COMUNI PERSONALE + RISORSE FINANZIARIE	Ipotesi B) differenza rispetto a costo storico		
totale			€ 734.768,14										
loiano	9,51	€ -	€ 63.221,25	€ -	€ 69.876,45	€ 33.633,47	€ 36.242,98	69.876,45	6.655,20	Nassetti e Ferretti non viene conferita	€ 18.456,58	52.090,06	11.131,19
monghidoro	8,31	-	€ 50.326,97	€ -	€ 61.059,23	€ 33.877,60	€ 27.181,63	61.059,23	10.732,28	Taglia e Ravaglia non viene conferita	€ 13.842,13	47.719,73	2.607,24
monterenzio	13,38	€ -	€ 63.457,92	€ -	€ 98.311,98	€ 69.742,80	€ 28.569,18	98.311,98	34.854,06	Romanelli resta al 100% in Comune, Provicoli conferita passa a 36 ore; luliano conferita	€ 14.548,73	84.291,53	20.833,61
ozzano	30,17	-	€ 274.538,42	€ -	€ 221.679,55	€ 212.579,82	€ 9.099,73	221.679,55	- 52.858,87	Caputo+ 3 c + ass. soc	€ 4.634,00	217.213,82	57.324,60
pianoro	38,63	-	€ 283.223,59	€ -	€ 283.840,93	€ 247.476,27	€ 36.364,66	283.840,93	617,34	No Demaria + 3 ass. soc. + 3 amm.v+ sostituta Raite viene conferita	€ 18.518,55	265.994,82	17.228,77
totale	100	€ -	€ 734.768,14	€ -	€ 734.768,14	€ 597.309,96	€ 137.458,18	734.768,14	0,00		€ 70.000,00		
					da assumere 2 c	€ 70.000,00							
					totale per gestire area Welfare	€ 667.309,96							
					costo area entrate	€ 18.000,00				Finanziato da trasferimenti Regionali PRT			
					totale	€ 685.309,96							

3049,8831

AREA ENTRATE

ENTE	COGNOME NOME	COMUNICATO	Q.F.	NOTE	COSTI ATTUALI	di cui P.O.	percentuale del tempo lavoro dedicato ai servizi sociali (art. 10, comma 1, lett. a) del D.Lgs. n. 112/2017)	percentuale del tempo lavoro dedicato ai servizi sociali (art. 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 112/2017)	COSTI ATTUALI IN CAPO AL SERVIZIO ENTRATE	COSTI ATTUALI IN CAPO AI SERVIZI SOCIALI E SCUOLA	costi attualizzati in capo a società di gestione (art. 10, comma 1, lett. c) del D.Lgs. n. 112/2017)	di cui % P.O. dedicata ai servizi sociali	percentuale di cui % P.O. dedicata ai servizi sociali	costi del T.L. Conferito in evidenza personale amministrativo	quote di personale risultato concesso a valore	valore economico di personale trasferito a valore	P.O.	ifferenza P.O. del personale non conferito	IPOTESI NUOVE PESATURE P.O.	COSTI 2018
PIANORO																				
COMUNE PIANORO	REMARIA ANDREA	36 H	D	Responsabile Area + P.O.																
AREA ED. SC.																				
COMUNE PIANORO	DE ROSSI EMANUELA	36 H	D	Amministrativa + SPE																
COMUNE PIANORO	DE NICOLA CHIARA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																
COMUNE PIANORO	FRANZONI GIULIA	36 H	D	Amministrativa																

OFFERTA ECONOMICA						
MODELLO	prevent.	durata	KM	Km extra per ogni 100 Km	Km rimborso per ogni 100 Km	canone MLT Euro/mese/IVA ESCLUSA
Fiat Panda S0 1.2 69 cv E6 EASY	400063668	36	75.000	4	2	266,00

319200

Servizi compresi nel canone:

- fatturazione mail Posticipata 1 mese - bonifico 30 gg. data fattura fine mese
- responsabilità civile massimale 25 Mil di Euro senza penale risarcitoria
- Assicurazione incendio e furto senza penale risarcitoria
- Assicurazione kasko (RIPARAZIONE DANNI) senza penale risarcitoria
- tassa di possesso
- manutenzione ordinaria e straordinaria
- soccorso stradale e traino
- rinotifica delle multe al cliente
- Assicurazione infortuni conducente (PAI) massimale Euro 100.000€ senza penale risarcitoria - rimborso
- spese mediche 5.000 euro
- consegna presso c/o Leasys Point
- sostituzione e rabbocco olio e liquidi
- carta verde
- Vettura sostitutiva LC UTILTARIA
- Gomme numero 4

Optional a pagamento inclusi nel canone

- Climatizzatore Manuale con Filtro Antipolline
- Nero cinema (Pastello extraserie)
- Kit Fumatori
- Ruotino di scorta

L'offerta ha una validità di 30 gg. ed è da considerarsi unicamente a titolo informativo, non costituisce offerta contrattuale e soggetta alla successiva valutazione della nostra Società. I canoni sono stati formulati in base ai listini ufficiali delle Case attualmente in vigore ivi incluse le dotazioni di serie e potrebbero essere suscettibili di variazioni. Tutti gli importi sono da L'imposta da applicare è pari al 22% salvo differenti disposizioni di legge.

COMMITTENTE COMUNE DI	ESECUTORE	OGGETTO CONTRATTO	TERMINE INIZIALE	TERMINE FINALE	CIG	ANNOTAZIONI (PENALI EROGATE/RISERVE/CONTESTAZIONI/DURC IRREGOLARI E ALTRE INFORMAZIONI UTILI AL SUBENTRO)
Loiano	POLITICHE GIOVANILI DENTRO LA DELEGA AL SOCIALE	PROCEDURA DI AFFIDAMENTO IN CORSO DURATA 5 ANNI CENTRO GIOVANILE ALL'INTERNO DELEGHE ASL				
Ozzano dell'Emilia	Auser	Attività di volontariato	01/01/17	31/12/17	ZD71C5BF2D	
Ozzano dell'Emilia	Cna	Servizio podologia	01/01/17	31/12/19	6593562	
Ozzano dell'Emilia	Pubblica Assistenza	Utilizzo mezzo atto al trasporto anziani e disabili	01/09/15	31/08/17	6284971A22	
Ozzano dell'Emilia	Arci Uisp	Gestione centri giovanili	01/08/16	31/12/19		
Ozzano dell'Emilia	Coop.va sociale Quadrifoglio	Gestione centro diurno	15/04/17	14/04/21		
Ozzano dell'Emilia	Arrigo Maestri	Locazione abitativa agevolata	15/04/17	14/04/21		
Ozzano dell'Emilia	Azienda Usl	Convenzione gestione Casa Protetta madri- minori	01/11/15	31/12/17	Z2D16D8A43	
Ozzano dell'Emilia	Piazza Grande onlus	Gestione emergenza abitativa	27/07/16	26/12/17		
Ozzano dell'Emilia	Bolognini Walter	Contratto sub locazione				
Pianoro	Coop Le Macchine Celibi	Gestione centro culturale giovanile Pianoro Factory	01/09/2017	30/08/2022		



Comuni di:
Loiano
Monghidoro
Monterenzio
Ozzano dell'Emilia
Pianoro

Unione dei Comuni Savena-Idice

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA

Delibera nr. **60**

Data Delibera **31/08/2017**

OGGETTO

PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA DELLA FUNZIONE IN MATERIA DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI - APPROVAZIONE

PARERI DI CUI ALL' ART. 49, COMMA 1 D.Lgs. 267/2000

IL RESPONSABILE
DEL SETTORE
INTERESSATO

Per quanto concerne la REGOLARITA' TECNICA esprime parere :
FAVOREVOLE

Data 31/08/2017

IL DIRIGENTE

F.to Dott.ssa Viviana Boracci

PROGETTO GESTIONE ASSOCIATA DELLA FUNZIONE IN MATERIA DI
PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA LOCALE DEI SERVIZI SOCIALI ED
EROGAZIONE DELLE RELATIVE PRESTAZIONI AI CITTADINI - APPROVAZIONE

Letto, confermato sottoscritto.

IL PRESIDENTE

F.to Gabriele Minghetti

IL SEGRETARIO

F.to Dott.ssa Viviana Boracci

Copia conforme all'originale, in carta libera per uso amministrativo.

RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio per 15 giorni consecutivi dal 01/09/2017 ai sensi delle normative vigenti.

Li, 01/09/2017

IL SEGRETARIO

F.to Dott.ssa Viviana Boracci

Il Segretario, visti gli atti d'ufficio

ATTESTA

che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 31/08/2017

- perchè resa immediatamente eseguibile (art. 134, comma 4, D. Lgs 267/2000)
 decorsi 10 giorni di pubblicazione (art. 134, comma 3, D. Lgs. 267/2000)

Pianoro, li 31/08/2017

IL SEGRETARIO

F.to Dott.ssa Viviana Boracci
