

# **Guida alla collaborazione intercomunale**

Autrici:  
Dott.ssa Gudrun Troi  
Dott.ssa Sabine Romy Fischer

24.06.2021

## Sommario

Premessa e introduzione .....	3
1. Formazione alla gestione del cambiamento .....	5
2. Analisi di potenzialità e dei punti deboli nel singolo Comune .....	6
3. Analisi dello stato di fatto .....	7
4. Colloqui esplorativi.....	8
5. Firma della convenzione e compiti della commissione .....	8
6. Setup del progetto.....	10
7. Avvio della collaborazione .....	10
8. Ottimizzazione del processo.....	12
9. Digitalizzazione .....	13
10. Valutazione.....	14
Misure a supporto del processo di cambiamento .....	14
11. Miglioramento continuo del processo .....	14
12. Miglioramento continuo della collaborazione .....	14
Osservazioni conclusive .....	15
Allegato A – Istruzioni per l'analisi dello stato di fatto e scheda di raccolta delle informazioni su dipendenti e attribuzioni .....	17
Allegato B – Elenco delle prestazioni di consulenza esterna.....	20
Allegato C – Mappatura dei processi per il settore Contabilità e finanze .....	30
Allegato D – Modello organizzativo .....	42
Allegato E – Raccomandazioni pratiche .....	45
Allegato F – Documentazione delle responsabilità, poteri direttivi.....	46
Allegato G – Compiti della commissione .....	52
Allegato H – Check list analisi di potenzialità e dei punti deboli nel singolo Comune.....	54
Allegato I – Servizi e relative attribuzioni .....	55
Allegato J – Tracciamento temporale .....	59

## Premessa e introduzione

*Il presente documento intende fungere da guida per supportare i Comuni nell'implementazione concreta della collaborazione intercomunale. Esso vuole aiutare i Comuni e prendere decisioni corrette sfruttando al meglio tutte le potenzialità e sinergie insite nella cooperazione. La guida fornisce ai Comuni, e in particolare a Sindac\*, Segretari\* comunali e imprese di consulenza, indicazioni utili ai fini di un'attuazione efficace e rapida della collaborazione intercomunale.*

### Presupposti normativi

La collaborazione intercomunale è disciplinata dalla legge provinciale n. 18 del 16 novembre 2017 "Riordino degli enti locali" e successive modifiche. La sua realizzazione avviene tramite convenzioni ai sensi dell'art. 35 della legge regionale n. 2 del 03/05/2018 "Codice degli enti locali della Regione autonoma Trentino-Alto Adige" e successive modifiche.

Tutti i dettagli normativi possono essere consultati nel sito della Ripartizione provinciale Enti locali e Sport (Comuni, forme collaborative intercomunali) utilizzando il seguente link: <http://www.provincia.bz.it/amministrazione/enti-locali/comuni/480.asp>

Con deliberazione della Giunta Provinciale n. 1161 del 13/11/2018, successivamente modificata con deliberazione n. 1349 dell'11/12/2018, è stata approvata la relativa convenzione tipo. Essa può essere stipulata fra due o più Comuni e costituisce la base della collaborazione intercomunale. La convenzione tipo viene sottoscritta congiuntamente dai Comuni interessati a collaborare.

### Presupposti

La collaborazione intercomunale deve costituire un valore aggiunto per tutti i Comuni partecipanti. L'obiettivo dovrebbe essere quello di garantire ovvero migliorare stabilmente la qualità dei servizi e l'efficienza nell'impiego delle risorse. Questo valore aggiunto può essere conseguito utilizzando vari potenziali di sinergia, ossia:

- standardizzando e adeguando procedure e regolamenti dei Comuni interessati,
- valorizzando e utilizzando al meglio il know-how, le competenze e le risorse disponibili,
- accorpando a livello sovracomunale le capacità tecniche e le risorse umane,
- rafforzando la cooperazione e il supporto reciproco,
- sfruttando gli effetti di scala per incrementare le prestazioni.

Le potenzialità sopra descritte possono essere esplicate solo se nella configurazione della collaborazione intercomunale vengono rispettati i seguenti principi:

- Chiarezza nell'attribuzione del coordinamento dei vari servizi a ciascun Comune. Il Comune capofila è infatti responsabile del relativo servizio in tutti i Comuni partecipanti. Il ruolo di coordinamento è affidato al\* Segretari\* o Vicesegretari\* comunali in collaborazione con il/la dirigente del settore interessato. In questo modo, si rafforzano le competenze e si concentrano le funzioni nel Comune capofila.
- Il Comune capofila eroga agli altri Comuni aderenti il servizio gestito in forma associata. Esso è dunque il soggetto competente che, in conformità ai livelli di qualità e servizio definiti congiuntamente, eroga le relative prestazioni per tutti i Comuni associati. Per i Comuni non

capofila si tratta dunque di una sorta di outsourcing. L'erogazione del servizio gestito in forma associata viene garantita dal Comune capofila attraverso un'adeguata suddivisione delle mansioni.

- Deve essere chiaro chi coordina il personale dei servizi interessati e impartisce le relative disposizioni. Questa persona verrà di seguito chiamata dirigente sovracomunale.
- Per erogare il servizio occorre provvedere alla riorganizzazione degli iter e delle procedure e alla distribuzione delle mansioni fra le risorse disponibili in tutti i Comuni aderenti.
- Tutto il personale dei Comuni interessati deve utilizzare le applicazioni software messe a disposizione dal Consorzio dei Comuni (Goffice, Jserfin, D3, ecc.)
- Devono essere garantite le necessarie conoscenze in ambito informatico (p. es. applicazioni del pacchetto Office quali Word, Excel e Powerpoint, uso di Internet, videoconferenze e programmi di posta elettronica) e una solida competenza amministrativa di base. Per questa ragione è necessaria una formazione mirata de\* dipendenti in tutti i Comuni partecipanti.

Nella realizzazione delle sinergie sopra descritte, i singoli Comuni partecipanti possono ottenere risorse economiche aggiuntive attraverso i finanziamenti che la Provincia di Bolzano eroga quando vengono esercitati congiuntamente almeno due servizi da parte di due Comuni oppure un servizio da parte di tre Comuni.

È possibile richiedere ulteriori contributi anche per avvalersi di un'impresa di consulenza esterna che supporti in singole fasi la collaborazione intercomunale e/o eroghi prestazioni aggiuntive in favore dei Comuni (v. [Allegato B](#)).

## Come utilizzare la guida

Il presente documento intende fornire a Sindac\* e Segretari\* comunali un orientamento nell'allestimento e nell'ottimizzazione della collaborazione intercomunale. Esso riporta inoltre le esperienze positive, le insidie e le difficoltà registrate dai Comuni altoatesini che già la attuano. La guida costituisce perciò anche una raccolta di "best practices". Più i Comuni si atterranno alle indicazioni fornite, alla sequenza delle fasi e alle attività e operazioni corrispondenti a ciascuna di esse, maggiore sarà la loro probabilità di successo nella collaborazione intercomunale.

La costruzione di un sistema di collaborazione intercomunale è suddivisa in 10 fasi. Le fasi 11 e 12 comprendono misure di supporto che possono essere messe in atto dopo aver implementato la collaborazione intercomunale. Per ogni fase si riportano le azioni e i compiti principali, alcune indicazioni utili per un'efficace gestione del progetto ovvero del cambiamento, i fattori che concorrono al successo della collaborazione e i risultati in base ai quali misurare i propri progressi, oltre ad alcune check list in grado di supportare, velocizzare e semplificare l'operatività di Segretari\* comunali e dirigenti. Particolare importanza viene attribuita alla comunicazione con il personale e al suo coinvolgimento.

Nella tabella sono indicate le fasi di implementazione della collaborazione intercomunale.

Fase	Azioni	Responsabilità	Check list/ documenti
1	Formazione alla gestione del cambiamento	Sindac* Segretari* comunali	
2	Analisi di potenzialità e dei punti deboli nel singolo Comune	Sindac* Segretari* comunali	<a href="#">Allegato A</a> <a href="#">Allegato H</a> <a href="#">Allegato B</a>
3	Analisi dello stato di fatto	Segretari* comunali	<a href="#">Allegato H</a> <a href="#">Allegato I</a> <a href="#">Allegato J</a>
4	Colloqui esplorativi	Sindac*	<a href="#">Allegato B</a>
5	Firma della convenzione per la collaborazione intercomunale e compiti della commissione	Sindac*	<a href="#">Allegato G</a> <a href="#">Allegato B</a>
6	Setup del progetto	Segretari* comunali	<a href="#">Allegato B</a>
7	Avvio della collaborazione	Direzione del progetto	<a href="#">Allegato F</a> <a href="#">Allegato D</a>
8	Ottimizzazione del processo	Direzione del progetto	<a href="#">Allegato C</a> <a href="#">Allegato E</a>
9	Digitalizzazione	Direzione del progetto	<a href="#">Allegato B</a>
10	Valutazione	Segretari* comunali	<a href="#">Allegato B</a>
11	Miglioramento continuo del processo	Segretari* comunali	<a href="#">Allegato B</a>
12	Miglioramento continuo della collaborazione	Segretari* comunali	<a href="#">Allegato B</a>

Dalla fase 2 alla fase 12 il processo di cambiamento legato alla collaborazione intercomunale può essere facilitato e accelerato dal ricorso a un consulente esterno. Uno sguardo terzo è particolarmente importante nelle fasi 3, 6 e 8 e successivamente, con cadenza annuale o biennale, nella fase 11 e/o 12.

## 1. Formazione alla gestione del cambiamento

Nelle iniziative di formazione offerte dal Consorzio dei Comuni viene fornita a\* partecipanti una panoramica sugli elementi chiave e i fattori utili alla gestione del cambiamento legato alla collaborazione intercomunale e viene spiegata loro l'importanza strategica della comunicazione.

### Scopo della formazione

Incoraggiare i/le partecipanti a intraprendere la collaborazione intercomunale e illustrare loro in termini concreti l'importanza della gestione del cambiamento. I/Le partecipanti avranno modo di conoscere le esperienze maturate da Comuni che già praticano la collaborazione intercomunale e verranno sensibilizzat\* in merito ai fattori chiave per il successo, ai compiti da svolgere e alle risorse da prevedere. I/Le partecipanti impareranno a comprendere se e in

quali fasi della collaborazione può essere necessario o utile un supporto esterno. La figura del\* consulente estern\*, pur non sostituendosi in toto al\* Segretari\* comunale, permette infatti di conseguire più rapidamente risultati concreti.

### **Contenuti salienti della formazione**

- Principi sistemici della leadership, il significato del NOI e l'importanza di comunicare quale fine superiore della collaborazione;
- La gestione del cambiamento nella collaborazione intercomunale: creare i presupposti affinché il cambiamento non generi paure ne\* partecipanti;
- Comunicazione del cambiamento e coinvolgimento sistematico de\* dipendenti nei Comuni;
- Strumentario per la gestione;
- Best practices e metodi di successo per la buona riuscita della collaborazione intercomunale.

### **Perché Lei e i Suoi collaboratori/collaboratrici dovrete partecipare alla formazione?**

- La politica e il personale dirigente devono volere la collaborazione.
- La sensibilizzazione della politica alla gestione del cambiamento è importante per evitare che essa sottovaluti le difficoltà insite in un mutamento culturale. La consapevolezza del cambiamento culturale e della necessità di gestirlo deve essere rafforzata in tutti i soggetti coinvolti e tematizzata soprattutto a livello di commissione.
- I cambiamenti nell'organizzazione sono sfidanti e lo sviluppo delle organizzazioni amministrative in tutti i Comuni richiede molto tempo e molte risorse, alla dirigenza e non solo. La collaborazione fra Comuni si fonda su un delicato equilibrio che può essere influenzato da una molteplicità di fattori interni ed esterni. Il lavoro di Segretari\* comunali e dirigenti deve perciò essere accompagnato da una gestione continua del cambiamento e da molta comunicazione.
- Pensare che i contributi e i finanziamenti della Provincia siano il motore della collaborazione intercomunale è poco lungimirante e non permette di ottenere risultati durevoli. La collaborazione intercomunale deve invece essere voluta e compresa.

La formazione sulla gestione del cambiamento è rivolta a Sindac\*, Segretari\* comunali, Vicesegretari\* comunali, dirigenti e dipendenti dei Comuni partecipanti alla collaborazione e viene organizzata dalla Scuola amministrativa del Consorzio dei Comuni.

## **2. Analisi di potenzialità e dei punti deboli nel singolo Comune**

Prima di decidere se intraprendere o meno una collaborazione intercomunale, è **utile** che ciascun Comune prenda coscienza delle proprie carenze organizzative e di organico e individui le possibili sinergie che possono conferire un valore aggiunto alla collaborazione con altri Comuni.

### **Finalità dell'analisi delle potenzialità e dei punti deboli:**

- evidenziare le carenze organizzative e di organico all'interno del proprio Comune
- individuare le possibili sinergie risultanti dalla collaborazione intercomunale

All'analisi delle potenzialità e dei punti deboli partecipano **Sindac\***, **Segretari\***, **Vicesegretari\*** e **dipendenti comunali**.

Nel caso in cui si rilevino carenze organizzative o di organico all'interno del proprio Comune, esse dovranno essere rimosse prima dell'avvio della collaborazione, con l'aiuto dell'analisi dello stato di fatto (Fase 3). Diversamente, gli altri Comuni interessati alla collaborazione potrebbero avere l'impressione di doversi fare carico delle difficoltà organizzative e/o di organico del Comune in questione.

Per l'analisi delle potenzialità e dei punti deboli è disponibile una check list ([Allegato H](#)), per compilare la quale ci si può avvalere della moderazione di un\* consulente estern\* ([Allegato B](#)).

### **3. Analisi dello stato di fatto**

Un'analisi dello stato di fatto è utile e importante per ciascun Comune interessato a una collaborazione intercomunale. Essa fornisce indicazioni su

- servizi che potrebbero essere eventualmente gestiti in associazione con altri Comuni,
- ruoli, responsabilità e attribuzioni precise,
- struttura dirigenziale,
- disponibilità all'interno del Comune di personale sufficiente per una collaborazione intercomunale,
- procedure esistenti,
- particolarità di cui tenere conto nel processo di cambiamento.

L'analisi dello stato di fatto può essere effettuata internamente dal\* **Segretari\* comunale** quando quest\* abbia assunto l'incarico da poco e si tratti del suo primo Comune. Diversamente, è preferibile ricorrere a una consulenza esterna. Per questa prima fase sono disponibili una serie di check list e documenti utili a rilevare lo stato di fatto ([Allegato A](#)).

Il/La Segretari\* comunale o consulente estern\* esegue l'analisi dello stato di fatto come segue:

1. Attraverso colloqui con ciascun\* dipendente vengono rilevate le **attribuzioni standard** ([Allegato I](#)) insieme ad altre informazioni sul personale ([Allegato A](#)).
2. Dopo le interviste si procede a un'analisi di tutti i servizi con le relative **attribuzioni fondamentali**. Per ciascun servizio vanno documentate ovvero integrate anche le attribuzioni esulanti da quelle standard, come risultanti dall'[Allegato I](#). Nei Comuni piccoli vi possono essere diverse attribuzioni che non vengono indicate come standard. È però indispensabile evidenziarle, in quanto dovranno essere garantite nel Comune anche dopo la riorganizzazione.
3. **Tracciamento temporale** ([Allegato J](#)): ciascun\* dipendente deve compilare elettronicamente il file per un mese, annotando ogni giorno tutte le mansioni svolte e il tempo impiegato per ciascuna di esse. Le relative istruzioni e spiegazioni vengono fornite dal\* Segretari\* comunale e/o consulente estern\*. La valutazione del tracciamento temporale di tutto il personale e delle attribuzioni standard e fondamentali viene presentata dal\* consulente estern\* a tutti i soggetti interessati

(dipendenti, Sindac\*, Segretari\* comunale).

Se l'analisi dello stato di fatto viene svolta internamente, è opportuno farsi supportare l'interpretazione dei relativi risultati da un\* consulente estern\*.

## 4. Colloqui esplorativi

Al termine delle fasi 2 e 3 possono iniziare le consultazioni tra Sindac\* dello stesso ambito territoriale, al fine di individuare le potenziali sinergie insite in una collaborazione intercomunale.

### I colloqui esplorativi servono a

- giungere a una visione convergente delle aspettative e dei requisiti di ciascun Comune,
- definire le condizioni quadro della collaborazione intercomunale,
- individuare le potenziali sinergie che possono conferire un valore aggiunto alla collaborazione intercomunale.

Se dai colloqui politici emerge l'interesse a realizzare una collaborazione intercomunale, seguiranno ulteriori colloqui esplorativi con la partecipazione de\* Segretari\* comunali dei Comuni coinvolti. Insieme verranno soppesate le possibilità e l'interesse a una collaborazione dal punto di vista dell'amministrazione e dei servizi/prestazioni da erogare. Gli aspetti amministrativi e organizzativi verranno approfonditi in ulteriori incontri de\* Segretari\* comunali.

Al termine dei colloqui esplorativi, i Comuni interessati alla collaborazione dovranno aver **definito in modo chiaro** a livello amministrativo e politico i seguenti punti:

- quale servizio o quali servizi dovranno essere gestiti in forma associata,
- quale sarà il rispettivo Comune capofila,
- quante risorse sono disponibili ovvero necessarie per la gestione del servizio,
- la necessità di distribuire i compiti fra le risorse disponibili per la gestione del servizio in forma associata, di riorganizzare iter e procedure e di adeguare i regolamenti dei Comuni coinvolti.

Ai colloqui esplorativi partecipano i/le **Sindac\* e Segretari\* comunali** dei Comuni interessati alla collaborazione intercomunale.

Al termine dei colloqui, i risultati vengono comunicati a\* dipendenti dei Comuni interessati alla collaborazione.

Nei colloqui esplorativi è utile e opportuno avvalersi di un\* consulente estern\* per la moderazione ([Allegato B](#)). Un\* consulente estern\* può infatti fornire un input più obiettivo e imparziale sulle possibili aspettative e sulle difficoltà che neanche una collaborazione potrebbe risolvere (in genere si tratta di problemi di leadership o temi riguardanti lo sviluppo del personale). Alcuni colloqui esplorativi sono falliti proprio perché nei primi incontri è mancato uno sguardo terzo.

## 5. Firma della convenzione e compiti della commissione

Una volta convenuto che la collaborazione intercomunale porta un valore aggiunto a tutti i partecipanti, si procede all'elaborazione della relativa convenzione.

A tale scopo si raccomanda l'istituzione di un gruppo di lavoro informale composto da rappresentanti dei Comuni interessati, con il compito di lavorare alla convenzione-tipo (tipicamente esso è formato almeno da\* Sindaco\* di tutti i Comuni intenzionati a collaborare e da\* loro Segretari\* o Vicesegretari\* comunali).

L'elaborazione della convenzione può essere velocizzata sensibilmente con il supporto di una moderazione esterna. Con la firma della convenzione per la collaborazione intercomunale da parte di tutti i Comuni partecipanti la collaborazione ha ufficialmente inizio. Contemporaneamente viene istituita anche la commissione di cui all'art. 15 della convenzione, che deve essere composta almeno da:

- i/le Sindaco\* di tutti i Comuni partecipanti alla gestione associata e/o loro sostituti\*,
- i/le Segretari\* e Vicesegretari\* comunali dei Comuni partecipanti alla gestione associata,
- in caso di necessità, i/le dirigenti sovracomunali o dipendenti dei servizi gestiti in forma associata.

Lo **scopo** degli incontri della commissione è quello di guidare l'attuazione della collaborazione intercomunale e promuovere l'ulteriore sviluppo dei servizi gestiti in forma associata. È perciò opportuno che nella commissione siedano, insieme a rappresentanti politici e a\* Segretari\* e Vicesegretari\* comunali, anche i/le dirigenti sovracomunali, che dovranno essere coinvolti\* nelle decisioni strategiche.

Oltre a svolgere le funzioni elencate nell'art. 15 della convenzione, la commissione funge da comitato direttivo nella realizzazione della collaborazione intercomunale, facendosi carico dell'indirizzo e del monitoraggio delle fasi di implementazione ([Allegato G](#)).

La commissione pertanto decide:

- le procedure fondamentali e le tempistiche del progetto di collaborazione intercomunale (pianificazione, cronoprogramma e milestones, risultati attesi), approvandone il setup (**Fase 6**). Essa verifica e valuta periodicamente il progresso della collaborazione intercomunale e il conseguimento degli obiettivi e approva i risultati elaborati e le attività svolte al raggiungimento dei milestones programmati;
- l'organizzazione, la suddivisione delle attività fra le risorse disponibili per la gestione associata dei servizi, la riorganizzazione e standardizzazione di iter e procedure nonché l'impiego di soluzioni informatiche omogenee, fornendo linee guida per l'adeguamento dei regolamenti nei Comuni partecipanti (**Fasi 7, 8 e 9**);
- quali dipendenti assegnare al servizio associato e in quale misura; essa stabilisce inoltre i poteri direttivi del\* dirigente sovracomunale ovvero chiarisce le competenze del Comune d'origine in materia di gestione del personale e stabilisce le modalità di concertazione fra dirigente sovracomunale e Segretari\* comunali. Questi aspetti assumono particolare importanza quando devono essere prese decisioni in materia di retribuzione, orari di lavoro, contratti di lavoro a tempo parziale ecc.;
- le misure atte a promuovere una collaborazione durevole e un senso di condivisione (NOI) in un'ottica di continuo miglioramento, sviluppo e incremento qualitativo dei servizi gestiti in forma associata (**Fasi 11 e 12**).

All'inizio della collaborazione intercomunale la commissione si riunisce a ritmi serrati (con cadenza bisettimanale o mensile) per promuovere l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi da svolgere in forma associata. Dopo i primi 4-6 mesi la frequenza delle riunioni si può ridurre.

È importante che il personale addetto ai servizi sovracomunali conosca le funzioni della commissione e venga periodicamente informato sulle decisioni della stessa. Le eventuali perplessità devono essere ascoltate e tenute in debita considerazione dalla dirigenza.

Il lavoro della commissione può essere accompagnato e velocizzato da una moderazione esterna ([Allegato B](#)).

## 6. Setup del progetto

L'attuazione concreta dei vari cambiamenti organizzativi presuppone una buona preparazione del progetto. Occorre perciò predisporre un setup in cui si definiscano:

- tempistica e organizzazione del progetto,
- direzione del progetto e gruppi di lavoro con personale assegnato,
- programmazione delle risorse,
- procedure di escalation, gestione della qualità e gestione dei problemi,
- preparazione dell'evento di lancio.

Nella pianificazione è essenziale tenere conto di tutte le principali fasi della gestione del cambiamento. La pianificazione deve comprendere una comunicazione sistematica, riunioni in team e misure di team building, ma anche tempi da dedicare al supporto individuale di ciascun\* dipendente. Il project management è responsabile sia del controllo e della metodologia del progetto, sia dei progressi e della puntuale realizzazione di tutte le attività previste. La direzione del progetto dovrebbe essere affidata al\* Segretari\* o Vicesegretari\* comunale.

Dopo che la commissione ha approvato definitivamente tutti i risultati, le impostazioni e le modalità operative della fase di setup, ha luogo alla presenza di Sindac\*, dirigenti e dipendenti dei Comuni partecipanti l'evento di lancio in cui vengono presentati il progetto e il relativo coordinamento, con i gruppi di lavoro e le procedure. Nell'evento di lancio vengono ascoltate le preoccupazioni, le ansie e le domande del personale, al fine di tenerne conto per quanto possibile nella realizzazione.

**In questa fase è utile e opportuno affidare a un'impresa di consulenza esterna l'elaborazione del setup e il supporto alla direzione del progetto ([Allegato B](#)).**

## 7. Avvio della collaborazione

Con l'inizio della collaborazione attiva tra dipendenti (personale proprio del Comune capofila e personale messo a disposizione dai Comuni partecipanti) si avvia il processo di cambiamento, anche culturale. Si tratta di un aspetto fondamentale che resta di competenza della commissione, della direzione del progetto e de\* dirigenti sovracomunali e che non va trascurato in nessuna fase.

Il team di progetto elabora innanzitutto, con il supporto di un'impresa di consulenza esterna, una proposta per la revisione del modello organizzativo, la ripartizione delle incombenze fra le risorse disponibili per la gestione associata del servizio, la comunicazione e l'informazione, la direzione e il coordinamento, nonché la regolamentazione delle sostituzioni. Il risultato viene sottoposto all'esame e all'approvazione della commissione.

### **1. Revisione del modello organizzativo**

Per ogni servizio da gestire in forma associata occorre analizzare l'organizzazione più adatta ai fini operativi. Si raccomanda il seguente modello organizzativo:

#### **Dirigente sovracomunale nel Comune capofila con personale proprio e decentrato**

Per ogni servizio vi è un Comune capofila, in cui si trova il/la dirigente che eroga il servizio ai Comuni aderenti. Spetta al\* Segretari\* comunale del Comune capofila la responsabilità dell'erogazione di un servizio di qualità a tutti i Comuni partecipanti, senza che nessuno di questi venga favorito o svantaggiato. Il personale messo a disposizione dai Comuni partecipanti per lo svolgimento del servizio in forma associata rimane presso il proprio Comune di origine.

Nell'[Allegato D](#) è riportato un organigramma per due Comuni con due servizi svolti in forma associata.

Le varianti che si discostavano dal modello di cui sopra sono spesso risultate scarsamente efficienti o poco utili all'incremento della qualità.

### **2. Distribuzione del lavoro nello svolgimento di un servizio in forma associata: condivisione di mansioni e obiettivi**

Il personale (sia esso appartenente al Comune capofila o messo a disposizione dagli altri Comuni partecipanti) deve farsi carico di tutte le incombenze derivanti dall'erogazione del servizio in tutti i Comuni aderenti. Per questa ragione occorre una suddivisione razionale delle mansioni sulla totalità de\* dipendenti addett\* al servizio intercomunale. Al\* dirigente competente del servizio capofila spetta la responsabilità di organizzare e garantire le prestazioni necessarie in modo che tutti i Comuni partecipanti le possano ricevere con la dovuta puntualità e qualità. Questo significa che si dovranno adeguare gli ambiti di attività di tutto il personale addetto al servizio da svolgere in forma associata. Per alcun\* dipendenti la nuova suddivisione delle mansioni avrà ricadute solo marginali, per altr\* comporterà invece grandi cambiamenti.

Grazie al telelavoro il personale potrà continuare a lavorare dal proprio Comune di appartenenza, senza doversi necessariamente spostare fisicamente.

**N.B.:** il fatto che, soprattutto nei Comuni più piccoli, un\* stess\* dipendente possa ricoprire varie mansioni potrebbe comportare qualche difficoltà al Comune capofila, in quanto quel\* dipendente dovrebbe lavorare per più dirigenti implicando una maggiore complessità organizzativa.

### **3. Comunicazione e flussi di informazione**

Per assicurare la comunicazione e i flussi di informazione fra il Comune capofila e i Comuni partecipanti, le mansioni e le attività del personale addetto al servizio da svolgere in forma associata devono essere comunicati in modo trasparente; vi deve essere inoltre chiarezza su tempi e modalità dei flussi di comunicazione. Nell'[Allegato F](#) sono contenuti strumenti utili a definire le responsabilità e i poteri direttivi.

### **4. Direzione e coordinamento**

Quando vi è una collaborazione fra più Comuni, la struttura dirigenziale può assumere varie forme.

**Più Segretari\* comunali:** questa variante costituisce una grande responsabilità e una

sfida notevole per la collaborazione intercomunale. Occorrono incontri a scadenza regolare tra i/le Segretari\* comunali per mantenere attivo lo scambio e ridurre al minimo le eventuali conflittualità. Per un buon funzionamento della collaborazione bisogna che i servizi capofila vengano ripartiti equamente fra tutti i Comuni partecipanti, in modo da non creare dissapori e improduttività nei team.

**Un\* Segretari\* comunale per tutti i Comuni:** si tratta della variante più semplice, poiché la chiarezza gerarchica esclude completamente alcune dinamiche che potrebbero insorgere fra più Segretari\* comunali.

La situazione **ottimale** sembra essere quella in cui in tutti gli altri Comuni opera come dirigente un\* Vicesegretari\* comunale. Anche in questo caso sono necessari incontri settimanali per la concertazione.

#### 5. Regolamentazione delle sostituzioni

Il Comune capofila deve garantire che il servizio erogato in forma associata continui a svolgersi correttamente anche in caso di assenza, malattia o ferie. Il servizio deve essere organizzato in modo tale da fornire al\* sostituit\* le informazioni necessarie e metterlo\* in condizioni di operare affinché la cittadinanza e il Comune non subiscano alcun danno. Una buona gestione delle sostituzioni migliora lo spirito di squadra all'interno del personale. L'[Allegato E](#) contiene ulteriori raccomandazioni pratiche che possono essere utili nella definizione della struttura organizzativa per la gestione associata del servizio.

La proposta elaborata dalla direzione del progetto viene sottoposta all'approvazione della commissione. Si passa quindi all'ottimizzazione del processo (Fase 8).

## 8. Ottimizzazione del processo

Lo **scopo** dell'ottimizzazione del processo è

- gestire nel modo migliore il servizio in forma associata utilizzando una procedura standardizzata,
- standardizzare e uniformare il modo di lavorare del personale addetto al servizio intercomunale,
- adeguare alla nuova situazione i regolamenti dei Comuni partecipanti.

Tramite l'analisi dello stato di fatto (Fase 3) vengono rilevate, ove non fossero già disponibili, le procedure all'interno del servizio da svolgere in forma associata. Insieme alla direzione del progetto, al\* dirigente sovracomunale e a\* dipendenti vengono definite le nuove procedure ottimizzate. Si ottengono così procedure documentate, che spesso combinano procedure standard e particolarità organizzative. Per far sì che tutto il personale del servizio sovracomunale, compres\* i/le sostituit\*, conosca le nuove procedure e modalità operative e le sappia applicare, è necessario provvedere a un'adeguata formazione e all'addestramento sul posto di lavoro.

Solo quando tutto il personale lavorerà secondo le nuove procedure l'ottimizzazione del processo si considererà riuscita e la collaborazione intercomunale potrà funzionare a dovere anche dal punto di vista operativo.

Nell'[Allegato C](#) è contenuto un esempio di mappatura dei processi per il settore contabilità e finanze.

## 9. Digitalizzazione

Il potenziamento della digitalizzazione nel Comune capofila e nei Comuni partecipanti procede di pari passo con l'ottimizzazione del processo di cui alla Fase 8. L'utilizzo condiviso del software applicativo raccomandato dal Consorzio dei Comuni nei vari servizi supporta l'ottimizzazione del processo e accelera la standardizzazione. Il punto di partenza può però variare da Comune a Comune. È perciò necessario che la digitalizzazione venga gestita ai massimi livelli dirigenziali, trattandosi di un tema di importanza strategica per tutti i Comuni. In questa materia devono essere coinvolt\* Segretari\* comunali, dirigenti sovracomunali e responsabili CED, oltre ai dipendenti più versati nelle nuove tecnologie e al\* consulente estern\*.

Si riportano di seguito alcuni esempi di come la digitalizzazione possa rendere più agevole ed efficiente la collaborazione intercomunale:

- a\* Segretari\* comunali occorrono soluzioni IT che permettano loro di accedere ai vari Comuni e al loro sistema di archiviazione, anche senza recarvisi fisicamente. L'ideale sarebbe armonizzare i sistemi di archiviazione dei Comuni, definendo un **sistema di archiviazione uniforme**;
- per la comunicazione, il dialogo nel team e il lavoro in condivisione su singoli documenti si può ricorrere ad esempio a **Microsoft Office 365** o altro tool similare. L'obiettivo è utilizzare sistemi possibilmente semplici nel lavoro sovracomunale;
- **MS Teams** è un acceleratore della collaborazione intercomunale e della comunicazione rapida e informale fra Comuni e servizi erogati in forma associata, sempreché i dipendenti dispongano delle impostazioni e autorizzazioni necessarie per utilizzarne le relative funzioni. Esso costituisce inoltre una soluzione efficiente per il telelavoro;
- **comunicazioni via e-mail**: per evitare a\* dipendenti di dover continuare a entrare e uscire dai vari sistemi a seconda del Comune per cui stanno lavorando esiste una soluzione digitale molto semplice: è sufficiente che ogni dipendente lavori con la mail del proprio Comune per tutti i Comuni partecipanti alla collaborazione. Nella firma a piè di pagina si possono indicare tutti i Comuni aderenti, in modo che al\* destinatario\* risulti chiaro che le comunicazioni provengono da un ufficio competente collegato al suo Comune. L'obiettivo è garantire in tutti i Comuni partecipanti uno standard condiviso nella comunicazione verso l'esterno e verso l'interno;
- il collegamento alle applicazioni dei vari Comuni tramite cloud, e dunque **senza accesso da remoto**, permette di risparmiare molto tempo e agevola il lavoro nel servizio capofila. Anche in questo caso è utile che il sistema di autenticazione permetta di accedere con un unico account utente agli atti di tutti i Comuni;
- anche un sistema uniforme e condiviso di **timbratura digitale** per tutto il personale facilita il lavoro e snellisce la burocrazia;
- a seconda delle dimensioni dei Comuni che collaborano, infine, un **sistema telefonico** che supporta e semplifica il cambio di posto di lavoro e il telelavoro può essere una risorsa molto utile ed efficace.

L'ideale è che tutti questi aspetti vengano valutati e prioritizzati secondo le esigenze dei Comuni partecipanti. Seguirà poi la standardizzazione dell'IT in base alle priorità stabilite e alle risorse disponibili, di concerto con gli/le expert\* IT del Consorzio dei Comuni.

**Per le fasi 7, 8 e 9 è utile e opportuno avvalersi del supporto di un'impresa di consulenza esterna** [\(Allegato B\)](#).

## 10. Valutazione

La gestione continua del progetto comprende anche la valutazione della qualità ed efficienza della collaborazione intercomunale. Si raccomanda perciò di effettuare tale valutazione compilando a 18 mesi dall'inizio della collaborazione l'apposito questionario online messo a disposizione dal Consorzio dei Comuni. L'analisi dei dati ottenuti permetterà di valutare criticamente le modalità operative adottate dal Comune capofila e dai Comuni aderenti, migliorando ove necessario la qualità del servizio erogato.

Al fine di rilevare e controllare il previsto impiego di risorse economiche a supporto della collaborazione intercomunale, anche la Ripartizione provinciale Enti locali e Sport richiederà ai Comuni un rapporto di valutazione formale.

La valutazione del questionario online può essere affidata anche a un'impresa di consulenza esterna [\(Allegato B\)](#).

## Misure a supporto del processo di cambiamento

Le misure qui elencate costituiscono uno strumento di supporto al miglioramento continuo dell'organizzazione, delle procedure e del lavoro di squadra e possono essere implementate in qualsiasi momento una volta avviata la collaborazione intercomunale.

## 11. Miglioramento continuo del processo

Sostanzialmente tutte le ottimizzazioni del processo realizzate nelle prime 1-2 settimane funzionano bene. Il problema sono le vecchie abitudini e le procedure preesistenti, che tipicamente tendono a riproporsi. Senza un'adeguata vigilanza e un coordinamento operativo da parte del\* dirigente o di un\* consulente estern\* si è visto che la maggior parte de\* dipendenti ricade nelle vecchie modalità. Può così accadere che l'ottimizzazione del processo resista meno di tre mesi. Un'implementazione coerente e uno stimolo continuo da parte de\* dirigenti a lavorare secondo le nuove procedure è determinante per il successo dell'ottimizzazione nel lungo periodo.

È perciò opportuno che dirigenti sovracomunali e Segretari\* comunali si confrontino a intervalli regolari, e comunque almeno due volte l'anno, per supervisionare l'effettivo andamento della collaborazione intercomunale. Per questi incontri può essere molto utile avvalersi di una moderazione esterna, specie in presenza di problemi con il personale o situazioni di conflittualità [\(Allegato B\)](#).

## 12. Miglioramento continuo della collaborazione

Lo spirito di squadra e la conseguente qualità del lavoro svolto dal team de\* dipendenti addett\* ai servizi intercomunali sono determinanti per la buona riuscita della collaborazione. Garantire un lavoro di squadra costruttivo, orientato alle soluzioni e basato sul supporto reciproco è la principale sfida che si pone a\* dirigenti in questo contesto. Si calcola che il 40-50% dell'impegno de\* dirigente debba essere investito nella gestione del lavoro di squadra, nella motivazione, nei colloqui con il personale e nel relativo coaching e, in generale, nel coordinamento del processo di cambiamento. Anche se alcune di queste attività possono

essere svolte da consulenti esterni\*, la parte più importante compete comunque a Segretari\* e Vicesegretari\* comunali e a\* dirigenti sovracomunali. Purtroppo, non sempre viene attribuita la giusta priorità strategica a temi relazionali come la qualità della collaborazione, che spesso finisce per essere trascurata. Il prezzo che i Comuni si trovano a pagare è però sovente molto alto, come lo è lo sforzo richiesto per gestire a posteriori le eventuali conflittualità.

Lo **scopo** deve essere quello di superare la contrapposizione fra "MIO" e "LORO" in favore di un "NOI" improntato alla condivisione. Occorre a tal fine chiarezza di ruoli e responsabilità, ma anche di procedure e suddivisione delle mansioni, oltre a una precisa regolamentazione delle sostituzioni e dei flussi di comunicazione e informazione fra responsabili politici\*, Segretari\* comunali e dipendenti.

Possono essere utili anche dei workshop moderati finalizzati al team building, durante i quali i/le dipendenti possono conoscersi meglio e individuare e risolvere più facilmente eventuali conflittualità latenti.

Per migliorare il lavoro di squadra e il senso di condivisione (NOI) è utile avvalersi di una moderazione esterna ([Allegato B](#)).

## Osservazioni conclusive

### Una collaborazione intercomunale funziona bene quando

- la commissione decide misure atte a promuovere una collaborazione durevole e a rafforzare il senso di condivisione (NOI),
- vi è uno scambio regolare di idee e informazioni fra Segretari\* e Vicesegretari\* comunali e dirigenti sovracomunali, se presenti,
- il/la dirigente sovracomunale convoca regolarmente con cadenza settimanale o al massimo bisettimanale, riunioni anche brevi con il team de\* dipendenti dei Comuni partecipanti,
- il servizio capofila viene continuamente migliorato per incrementare la qualità erogata,
- viene offerta al personale una formazione continua e vengono adottati provvedimenti mirati per migliorare il lavoro di squadra tra dipendenti e con i/le Segretari\* comunali,
- si adottano carta intestata e firma comuni e loghi simili per rafforzare il senso di condivisione (NOI).

### Meglio invece evitare una collaborazione intercomunale se

- la collaborazione intercomunale serve a risparmiare personale,
- il singolo Comune presenta già al proprio interno carenze organizzative e di organico,
- il/la segretari\* comunale condivis\* deve prestare il 20% del servizio in un Comune e l'80% nell'altro, poiché il 20% non è sufficiente a garantire una guida professionale al personale del primo Comune,
- non è chiaro quale Comune debba assumere il ruolo di capofila.

## Prospettive

Dove condurrà la collaborazione intercomunale in Alto Adige?

Il modello organizzativo suggerito per l'Alto Adige potrà continuare ad evolversi in prospettiva. Una collaborazione intercomunale funzionante potrà infatti essere estesa a un numero crescente di servizi standardizzati. Una volta consolidato il ruolo dei Comuni capofila si osserva inoltre la tendenza ad ampliare anche il numero dei Comuni partecipanti.

L'idea di servizio alla base della prestazione erogata può dunque essere costantemente migliorata e sviluppata.

## Allegato A – Istruzioni per l'analisi dello stato di fatto e scheda di raccolta delle informazioni su dipendenti e attribuzioni

Il presente allegato contiene le seguenti informazioni integrative:

1. istruzioni per la sequenza di analisi dello stato di fatto,
2. scheda in formato Excel per la documentazione di tutte le informazioni e attribuzioni di ciascun\* dipendente ai fini dell'analisi dello stato di fatto,
3. link a ulteriori documenti disponibili per l'approfondimento dell'analisi dello stato di fatto.

### Istruzioni per l'analisi dello stato di fatto

1. Check list per una rapida analisi dei punti deboli del Comune: si prega di rispondere in modo possibilmente obiettivo alle domande sul Comune di appartenenza contenute nel documento Word "Check list Analisi". v. [Allegato H](#).
2. Il file di analisi delle attribuzioni serve da supporto nell'intervista a ciascun\* dipendente e nell'analisi delle rispettive attribuzioni standard:
  - a. Nel foglio DB alla voce "Dipendenti" inserire il nome e cognome di ogni dipendente del Comune, indipendentemente dalla quantità di lavoro svolto.
  - b. Nel foglio DB alla voce "Sistemi" sono già riportati i principali programmi e sistemi in uso presso la maggior parte dei Comuni. Se si utilizzano sistemi aggiuntivi, si prega di aggiungerli in fondo all'elenco.
  - c. Nel foglio "Informazioni dipendenti" aggiungere per ogni dipendente in un'ulteriore colonna le altre principali informazioni:
    - posizione
    - mansioni
    - qualifica funzionale
    - percentuale del tempo parziale (per il tempo pieno indicare 100%)
    - occupa questa posizione da ... anni
    - esperienza lavorativa complessiva in anni
    - età anagrafica anni
    - numero dipendenti
    - ore settimanali prestate per i seguenti servizi:
      - Servizio di segreteria
      - Lavori pubblici
      - Servizi finanziari
      - Gestione del personale
      - EDP
      - Imposte e tributi
      - Licenze
      - Uffici demografici
      - Front Office per le pratiche edilizie e paesaggistiche
      - Altro
    - Su una scala da 1-5 indicare con quali persone/unità collabora (0=per nulla, 5=moltissimo)

- Sindac\*
- Consiglio comunale
- Giunta comunale
- Segretari\* comunale

d. Nel foglio "Attribuzione mansioni" assegnare ogni mansione a un\* o più dipendenti:

- Chi è responsabile dell'esecuzione di questa mansione? Il/la dipendente o i/le dipendenti responsabili dell'**esecuzione** materiale (responsabilità esecutiva). La persona che prende l'iniziativa dell'esecuzione (anche demandando l'esecuzione ad altr\*). Essa può eseguire l'attività anche direttamente. Si intende anche come responsabilità in senso disciplinare e funzionale.
- Chi è responsabile per questa mansione? In questa colonna deve essere indicata una sola persona per ogni mansione. Chi rende conto di una decisione (responsabilità di spese o complessiva, incaricat\* responsabile o dirigente), responsabilità intesa come "approvazione", "autorizzazione" o "firma". La persona cui spetta la **responsabilità** in senso legale. Si intende anche come responsabilità per la relativa voce di spesa.
- **Consultato/a.** Una o più persone che possono non partecipare direttamente all'esecuzione, ma detengono informazioni rilevanti per la stessa e devono perciò essere interpellate.
- Da **informare** (diritto di informazione) Una o più persone che ricevono o hanno il diritto di ricevere informazioni sull'andamento o il risultato dell'attività.
- Selezionare il **sistema** utilizzato principalmente per l'esecuzione di questa mansione.
- **Trigger:** indicare il motivo che innesca l'attività. Quando/perché si deve svolgere questa mansione?
- **Input:** indicare da chi o da quale sistema viene fornita all'esecutore o esecutrice l'informazione iniziale per lo svolgimento di quest'attività.
- **Output:** indicare la persona o il sistema che riceve i risultati di quest'attività.

3. Foglio di **tracciamento temporale**: ciascun\* dipendente deve compilare elettronicamente questo file per almeno un mese, annotando ogni giorno tutte le attività svolte e il tempo impiegato per ciascuna di esse. v. [Allegato J](#).

Scheda di documentazione di tutte le informazioni su\* dipendenti per l'analisi dello stato di fatto

Analisi attribuzioni V2.0.xlsx. - file excel vedi allegato I



Analisi attribuzioni  
V2.0.xlsx

Si riportano di seguito a titolo esemplificativo alcuni estratti del file operativo:

## Esempio foglio "Info dipendenti"

### 1 Info dipendenti

2 tutti dipendenti

3  
 4 posizione  
 5 mansioni  
 6 qualifica funzionale  
 7 percentuale del tempo parziale (per il tempo pieno indicare 100%)  
 8 occupa questa posizione da ... anni  
 9 esperienza lavorativa complessiva in anni  
 10 età anagrafica anni  
 11 numero dipendenti

Rossi, Mario	

12 • ore settimanali prestate per i seguenti servizi:

13 Servizio di segreteria  
 14 Lavori pubblici  
 15 Servizi finanziari  
 16 Gestione del personale  
 17 EDP  
 18 Imposte e tributi  
 19 Licenze  
 20 Ufficio tecnico  
 21 Uffici demografici  
 22 Front office per le pratiche edilizie e paesaggistiche  
 23 Altro

0		
0		
0		
0		
0		
0		
0		
0		
0		
0		

24 Su una scala da 1 a 5, con quali persone/enti collaborano (0=per niente, 5=molto)

25 Sindaco  
 26 Consiglio comunale  
 27 Giunta comunale  
 28 Segretario comunale


## Esempio foglio "Assegnazione dei compiti – Servizio di Segreteria"

Assegnazione di mansioni - Servizi e relative attribuzioni									
ATTIVITÀ raggruppati per servizio:	Esecuzione	Responsabilità	Consultare	Informare	Sistema	Trigger	Input	Output	Commenti
	Chi è responsabile dell'esecuzione di questa mansione?	Chi è responsabile di questa mansione?	Chi dovrebbe/deve essere consultato/coinvolto in questa mansione?	Chi deve essere informato circa questa mansione?	Quale sistema informatico viene usato per eseguire questa mansione?	Qual è la causa scatenante che fa partire questa mansione?	Da chi/quale sistema riceve l'input?	Chi riceve i risultati di questa mansione?	
<b>Servizio di segreteria</b>									
<b>Organi amministrativi</b>									
assistenza e consulenza agli organi amministrativi (Sindac*, Giunta comunale, Consiglio comunale)									
gestione degli appuntamenti									
lavoro di segreteria									
commissioni e rappresentanza presso altri enti									
attività di pubbliche relazioni e rappresentanza									
collaborazioni e partecipazioni (revisione delle partecipazioni societarie e comunicazione ai portali nazionali)									
difesa civica									
revisori dei conti									
statuto e raccolta dei regolamenti									
<b>Gestione delibere</b>									
preparazione delle sedute del Consiglio e della Giunta comunale									
elaborazione di iniziative									
interpellanze									
interrogazioni									
mozioni e ordini del giorno									
convocazione del Consiglio comunale									
inviti e ordine del giorno della Giunta comunale									
redazione dei verbali di seduta									
raccolta dei pareri amministrativi e contabili									
traduzioni									
pubblicazione di delibere									
decisioni e ordinanze de* Sindac* sull'albo pretorio digitale									
<b>Gestione archivio e protocollo</b>									
Gestione del servizio di protocollo informatico dall'arrivo della posta al recapito ai vari uffici; amministrazione indirizzo PEC, gestione dell'archivio di deposito e dell'archivio storico, accesso agli atti, gestione di bandiere e gonfalone, gestione delle chiavi.									

## Allegato B – Elenco delle prestazioni di consulenza esterna

Si riporta di seguito un elenco delle prestazioni di consulenza esterna (nota: si segnala, che le prestazioni di cui al presente elenco che sono evidenziate in colore giallo non possono essere finanziate a.s. dell'articolo 7 della LP n. 18/2017).

Prima della firma della convenzione per la collaborazione intercomunale					
Fase della collaborazione intercomunale	Servizio di consulenza	Risultati per il Comune	Impegno in giorni	Costo a giornata <sup>1</sup>	€
<b>Analisi delle potenzialità della collaborazione intercomunale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dello stato di fatto nel singolo Comune per identificare punti deboli a livello di amministrazione, organizzazione o personale</li> <li>- Identificazione di servizi e prestazioni per i quali è utile collaborare</li> <li>- Compilazione della check list e interviste selezionate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dei punti deboli per ciascun Comune</li> <li>- Identificazione delle possibili sinergie risultanti dalla collaborazione con altri Comuni</li> <li>- Identificazione di carenze organizzative nel Comune che dovrebbero essere colmate prima di una collaborazione intercomunale (ottimizzazione del processo)</li> </ul>	2	1.000€	2.000€
<b>Colloqui esplorativi Sindac* degli ambiti territoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione dei colloqui</li> <li>- Sintesi dei risultati</li> <li>- Input di best practices e know how per un avvio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbalizzazione di principi fondamentali, condizioni quadro politiche e requisiti temporali alla base della collaborazione</li> </ul>	2 x 0,5	1.000€	1.000€

<sup>1</sup> I costi a giornata si intendono più eventuali contributi previdenziali e IVA in base alle disposizioni fiscali/tributarie applicabili.

	<p>efficace e per evitare che le condizioni di partenza inficino le prospettive della collaborazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferma/Briefing comunicazione personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messa a disposizione di adeguata documentazione del Consorzio dei Comuni per l'ulteriore lavoro nei Comuni</li> </ul>			
<b>Colloqui esplorativi Sindac* e Segretari* comunali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione dei colloqui Sindac*/Segretari* comunali</li> <li>- Moderazione dei colloqui fra Segretari* comunali come follow up</li> <li>- Ulteriore incontro Sindac*/Segretari* comunali</li> <li>- In tutto circa 2 incontri</li> <li>- Conferma/Briefing comunicazione personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di principi fondamentali alla base della collaborazione da parte dei singoli Comuni</li> <li>- Definizione delle principali condizioni politiche e amministrative e requisiti temporali</li> <li>- Il personale è informato del fatto che sono in corso colloqui e riflessioni</li> </ul>	4 x 0,5	1.000€	2.000€
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sintesi dei risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sintesi ovvero follow up degli incontri</li> </ul>			
<b>Analisi interna dello stato di fatto in un singolo Comune</b> (propedeutica a una possibile collaborazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il Comune effettua l'analisi attraverso colloqui con il personale utilizzando gli strumenti del Consorzio dei Comuni</li> <li>- Consulente: visiona i risultati dell'analisi del* Segretari* comunale per la valutazione esterna</li> </ul>	<p>Valutazione esterna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempi di realizzazione di un'unità amministrativa efficiente con un altro Comune per un servizio specifico</li> <li>- disponibilità di personale a sufficienza nel singolo Comune?</li> <li>- identificazione delle esigenze di standardizzazione</li> </ul>	1	1.000€	1.000€
<b>Analisi esterna dello stato di fatto, ottimizzazione del processo e attuazione per</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dello stato di fatto nel singolo Comune con riferimento a ruoli e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiarezza su ruoli e responsabilità esistenti</li> </ul>	2	1.000€	2.000€

<b>ciascun servizio in un singolo Comune</b> (propedeutica a una possibile collaborazione)	responsabilità, procedure e procedimenti amministrativi, livello di digitalizzazione e grado di standardizzazione delle procedure interne al Comune	all'interno del Comune: chi fa cosa - Utilizzo delle risorse del Comune, il singolo Comune dispone di personale a sufficienza? - Identificazione delle esigenze di standardizzazione			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguamento delle procedure esistenti alle procedure e ai procedimenti amministrativi ottimali</li> <li>- Standardizzazione nel Comune</li> <li>- Realizzazione dei processi chiave previsti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione esterna: tempi di realizzazione di un'unità amministrativa efficiente con un altro Comune per un servizio specifico</li> <li>- Peculiarità da tenere presenti nel processo di cambiamento, sfide relative al personale che devono essere preparate e gestite con particolare cura dalla dirigenza</li> <li>- Definizione e documentazione della procedura ottimale nel Comune (generalmente una combinazione tra processo standard e peculiarità organizzative locali)</li> <li>- Stabilizzazione interna del Comune, attuazione dei processi ottimizzati</li> </ul>	5 per il primo servizio e 2 per ogni ulteriore servizio	1.000€	5.000€ per il primo servizio e 2.000€ per ogni ulteriore servizio

**Alla firma della convenzione per la collaborazione intercomunale**

<b>Fase della collaborazione intercomunale</b>	<b>Servizio di consulenza</b>	<b>Risultati per il Comune</b>	<b>Impegno in giorni</b>	<b>Costo a giornata<sup>2</sup></b>	<b>€</b>
<b>Moderazione degli incontri per la preparazione e il completamento della collaborazione intercomunale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione delle riunioni periodiche della commissione</li> <li>- Sintesi di risultati e decisioni</li> <li>- 2 incontri</li> <li>- Elaborazione della convenzione insieme a* Segretari* comunali</li> <li>- Conferma/Briefing comunicazione personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione</li> <li>- Sguardo esterno e terzo in caso di disaccordo fra i Comuni o le persone</li> <li>- Verbali degli incontri</li> <li>- Convenzione per collaborazione intercomunale</li> <li>- Il personale è informato del fatto che sono in atto colloqui e riflessioni ovvero che è in corso di firma o è stata firmata la relativa convenzione</li> </ul>	4 x 0,5	1.000€	2.000€

<sup>2</sup> I costi a giornata si intendono più eventuali contributi previdenziali e IVA in base alle disposizioni fiscali/tributarie applicabili.

Dopo la firma della convenzione per la collaborazione intercomunale					
Fase della collaborazione intercomunale	Servizio di consulenza	Risultati per il Comune	Impegno in giorni	Costo a giornata <sup>3</sup>	€
<b>Avvio del progetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strutturazione del progetto di riorganizzazione e cronoprogramma della collaborazione intercomunale</li> <li>- Definizione organizzazione del progetto</li> <li>- Definizione e composizione di un'eventuale commissione allargata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione del cronoprogramma e dell'organizzazione del progetto</li> <li>- Definizione ovvero conferma della direzione del progetto, del team di progetto e della commissione e nomina de* componenti</li> </ul>	2	1.000€	2.000€
<b>Attuazione dei servizi da erogare in forma associata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setup e pianificazione del progetto</li> <li>- Definizione dell'organizzazione del progetto</li> <li>- Project Management: coordinamento dell'intero progetto</li> <li>- Consulenza sul processo</li> <li>- Metodologia</li> <li>- Controllo del progetto</li> <li>- Escalation management</li> <li>- Gestione dei problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilanza continua sul progetto</li> <li>- Garanzia dei risultati nei tempi previsti</li> <li>- Rispetto delle indicazioni di progetto (budget, tempi)</li> <li>- Responsabilità del percorso (scadenze, obiettivi) e della qualità dei risultati</li> </ul>	14	1.000€	14.000€

<sup>3</sup> I costi a giornata si intendono più eventuali contributi previdenziali e IVA in base alle disposizioni fiscali/tributarie applicabili.

<b>Fase della collaborazione intercomunale</b>	<b>Servizio di consulenza</b>	<b>Risultati per il Comune</b>	<b>Impegno in giorni</b>	<b>Costo a giornata<sup>3</sup></b>	<b>€</b>
<b>AVVIO della collaborazione attiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparazione, realizzazione e follow up dell'evento di lancio</li> <li>- Implementazione del processo di cambiamento e del mutamento culturale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentazione e realizzazione eventi di lancio</li> <li>- Documento conclusivo con gli input e i risultati degli eventi di lancio</li> <li>- Inizio della fase attiva di riorganizzazione</li> <li>- Identificazione di resistenze, problemi e difficoltà a livello operativo</li> <li>- Elenco di proposte e raccomandazioni per una gestione ottimale del cambiamento nei Comuni coinvolti. Il personale ha compreso il senso e il valore aggiunto della collaborazione.</li> </ul>	4	1.000€	4.000€
<b>Ottimizzazione del processo e implementazione della nuova procedura per ogni servizio erogato in forma associata nei Comuni partecipanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esame della procedura ottimale definita da tutti i Comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificazione degli scostamenti dalla procedura standard</li> </ul>	7 per servizio implementato	1.000€	7.000€

Fase della collaborazione intercomunale	Servizio di consulenza	Risultati per il Comune	Impegno in giorni	Costo a giornata <sup>3</sup>	€
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguamento delle procedure esistenti nei Comuni alla nuova procedura</li> <li>- Supporto attivo de* Segretari e Vicesegretari* comunali e de* dirigenti sovracomunali nell'implementazione operativa della riorganizzazione</li> <li>- Supporto attivo di ciascun* dipendente nell'esecuzione di compiti nuovi o modificati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificazione dei cambiamenti necessari nel percorso verso la standardizzazione</li> <li>- Design e documentazione della nuova procedura ovvero del nuovo procedimento amministrativo sovracomunale</li> <li>- Dirigenti e dipendenti conoscono i nuovi procedimenti validi in tutti i Comuni per il rispettivo servizio e hanno un'idea precisa di come si dovrà svolgere l'attività operativa</li> </ul>			
<b>Digitalizzazione dei Comuni - utilizzo condiviso del software applicativo disponibile e di quello raccomandato dal Consorzio dei Comuni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi del livello di digitalizzazione nei singoli Comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento con i risultati dell'analisi: per ciascun Comune si riportano le modalità operative esistenti, le applicazioni utilizzate e il grado di digitalizzazione</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione della condivisione ottimale delle applicazioni e dei programmi impiegati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento riportante la struttura ottimale dell'IT e delle applicazioni</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione dello standard di archiviazione comune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema di archiviazione uniforme</li> </ul>			

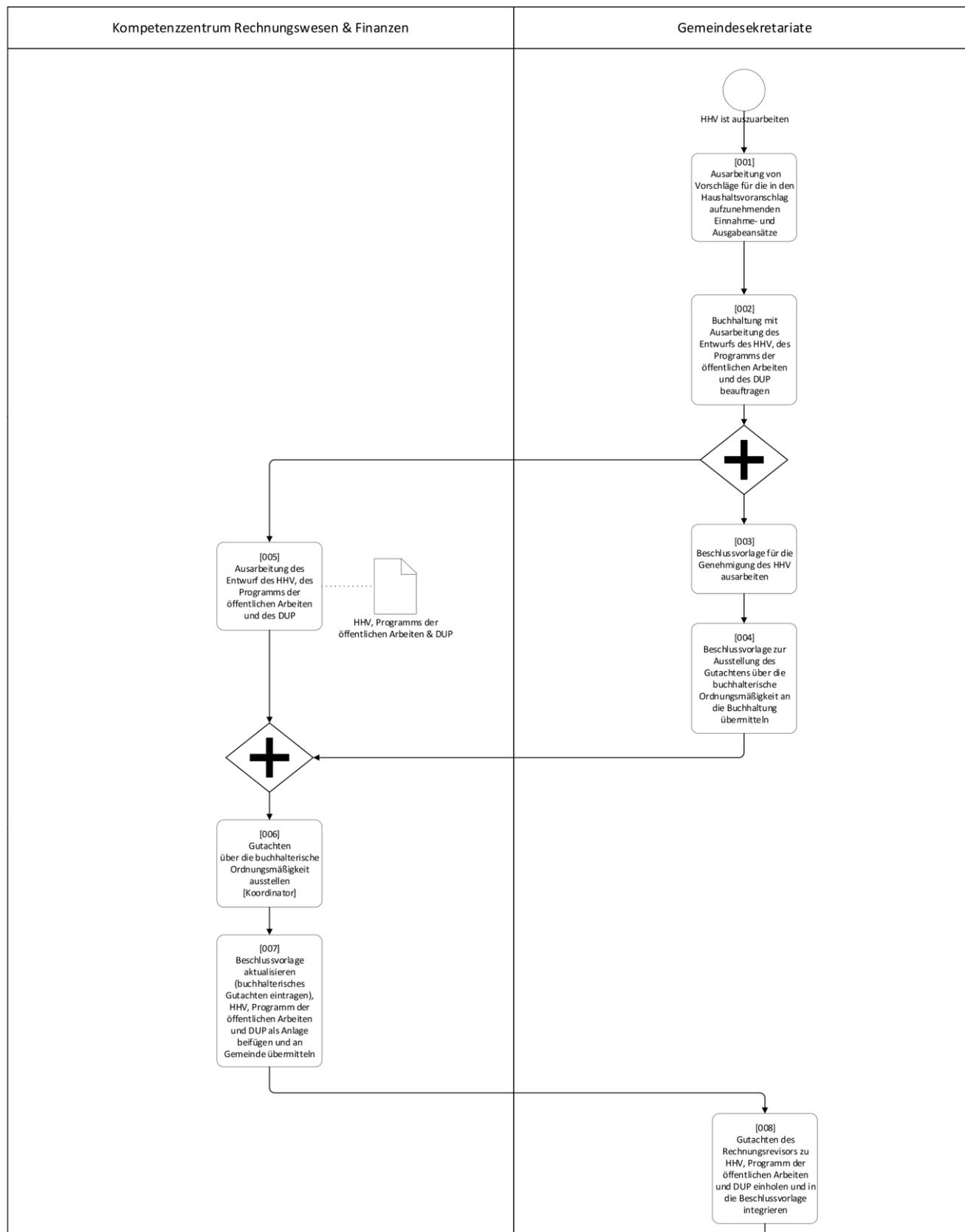
Fase della collaborazione intercomunale	Servizio di consulenza	Risultati per il Comune	Impegno in giorni	Costo a giornata <sup>3</sup>	€
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione della gestione di posta elettronica e accessi utente a livello comunale e sovracomunale</li> <li>- Layout dei documenti, firme ecc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Massima semplificazione della gestione dei sistemi nel lavoro sovracomunale</li> <li>- Definizione di uno standard condiviso nella comunicazione verso l'esterno e l'interno</li> </ul>			
<b>Rapporto di valutazione: collaborazione intercomunale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effettuazione di un sondaggio online e di interviste selezionate con dirigenti coinvolti nei Comuni partecipanti</li> <li>- Elaborazione di proposte di miglioramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporto di valutazione con proposte di miglioramento e valutazione della collaborazione intercomunale</li> </ul>	2	1.000€	2.000€

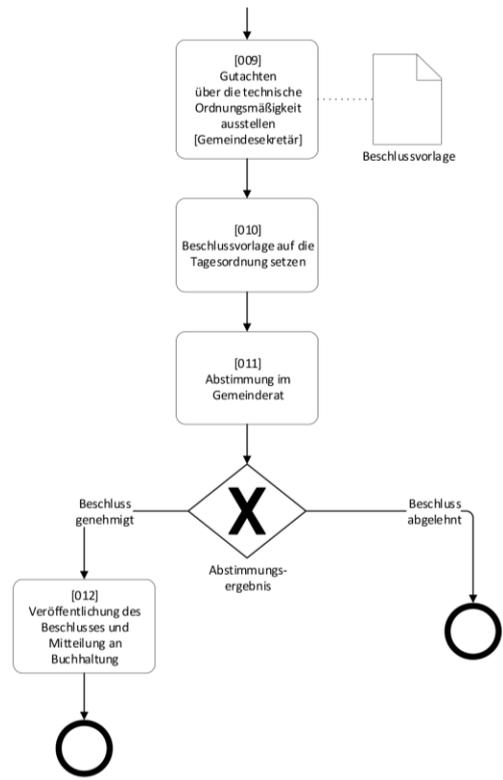
**Prestazioni aggiuntive del consulente esterno in qualsiasi momento della collaborazione intercomunale**

<b>Fase della collaborazione intercomunale</b>	<b>Servizio di consulenza</b>	<b>Risultati per il Comune</b>
<b>1. Moderazione della commissione intercomunale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione delle riunioni periodiche della commissione</li> <li>- Sintesi di risultati e decisioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sguardo esterno e terzo in caso di disaccordo fra i Comuni o le persone</li> <li>- Verbali degli incontri</li> </ul>
<b>2. Gestione delle crisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderazione qualora si rendesse necessario gestire situazioni di crisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione delle crisi</li> </ul>
<b>3. Dirigenti Supporto e sviluppo del team dirigenziale:</b> Vicesegretari* e Segretari* comunali e altri* dirigenti sovracomunali, con o senza Sindac*:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riflessione sulle procedure operative e analisi delle stesse: cosa funziona bene? cosa funziona meno bene?</li> <li>- Supervisione del team dirigenziale</li> <li>- Supporto al cambiamento culturale</li> <li>- Sviluppo di ulteriori obiettivi della collaborazione per migliorare l'allocazione delle risorse, le sinergie e la qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dei punti di forza e di debolezza della collaborazione e della leadership</li> <li>- Scelta di riservare del tempo alla discussione critica e all'evoluzione strategica</li> <li>- Elenco delle attività da realizzare per il miglioramento continuo delle procedure e la gestione del cambiamento</li> <li>- Identificazione di potenziali di sviluppo e margini di miglioramento nella leadership del personale</li> </ul>
<b>4. Team building per dirigenti e dipendenti dei servizi svolti in forma associata o dei Comuni partecipanti alla collaborazione intercomunale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop di team building o altra iniziativa utile a favorire la conoscenza reciproca de* dipendenti che collaborano più strettamente e a far loro sperimentare e mettere a punto un efficace lavoro di squadra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miglioramento del clima di lavoro nel team, approfondimento della conoscenza reciproca, esercizi di prevenzione ed elaborazione dei potenziali di conflitto</li> </ul>

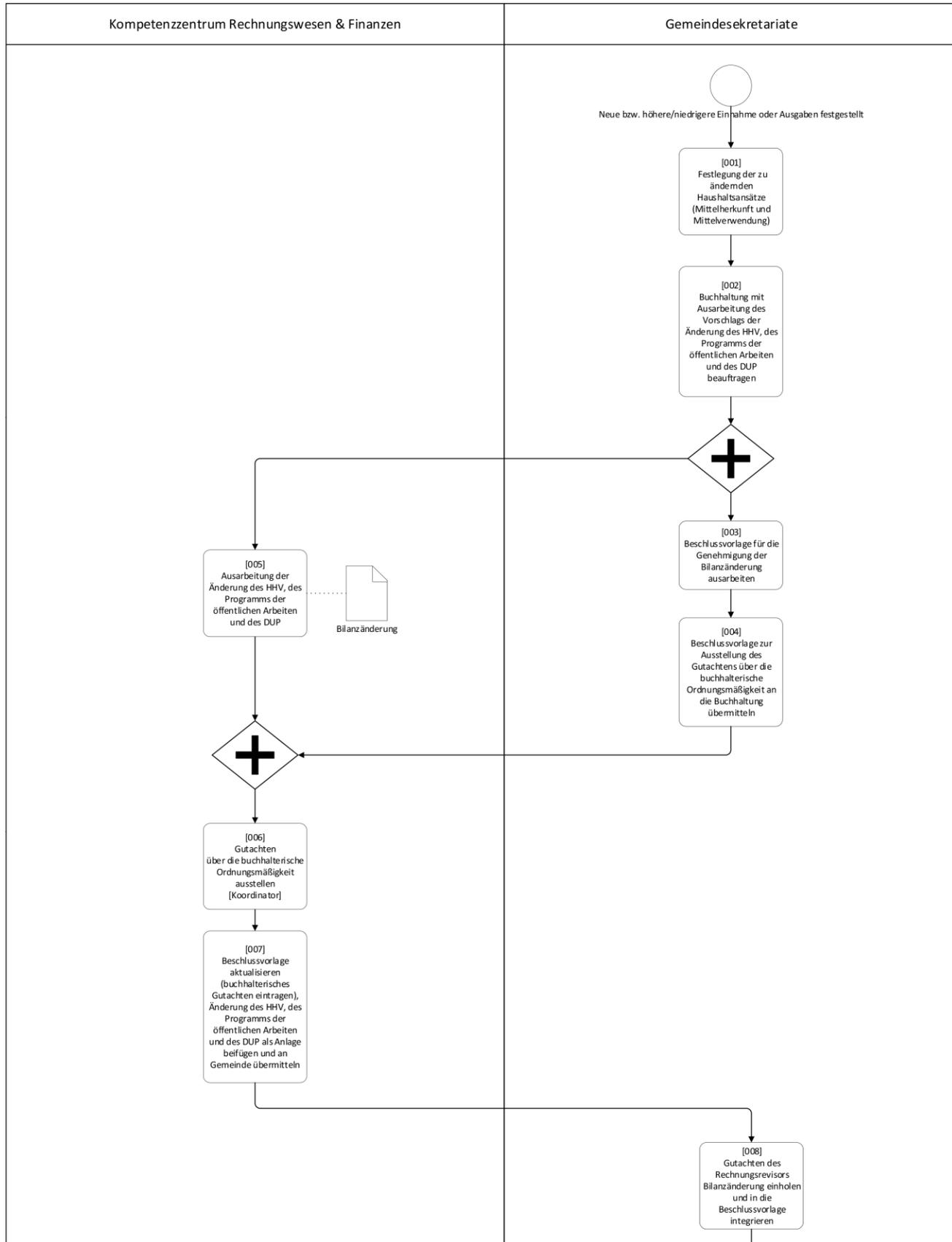
# Allegato C – Mappatura dei processi per il settore contabilità e finanze

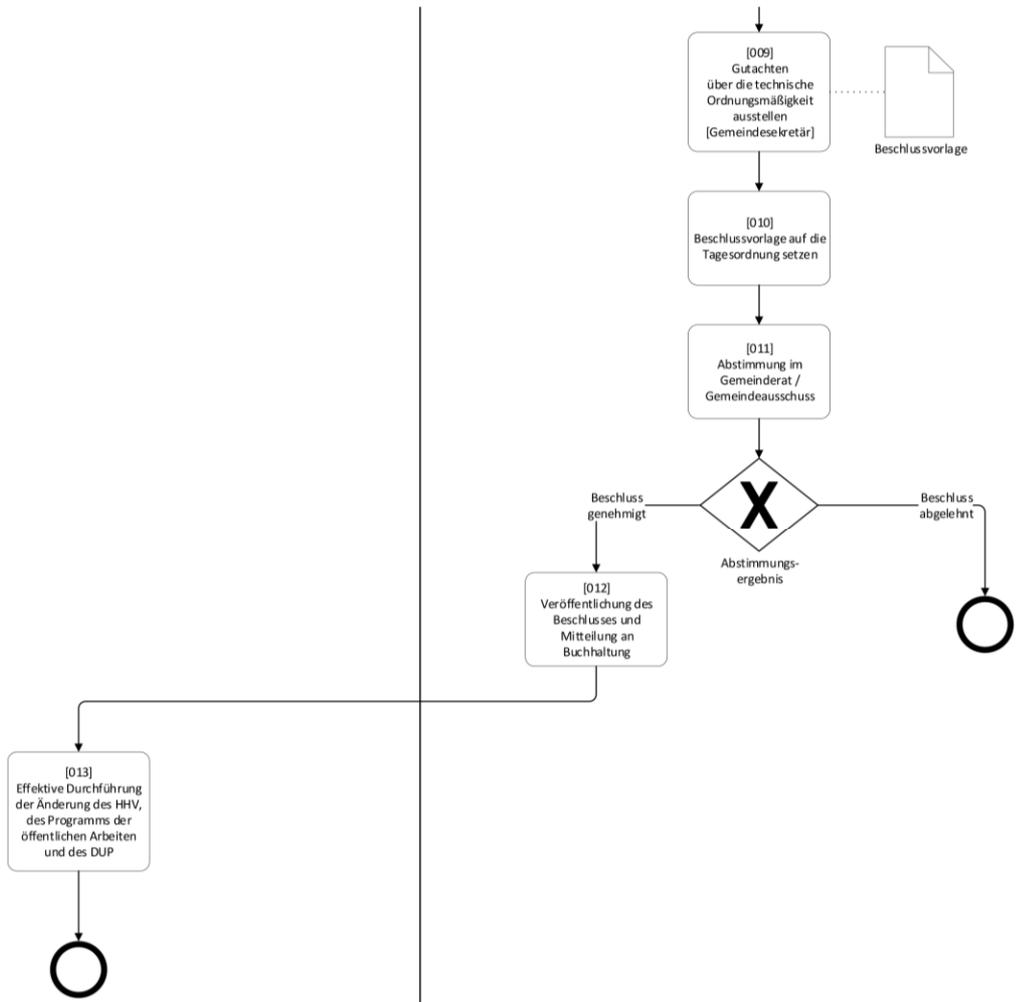
## Contabilità e finanze – Bilancio di previsione e piano esecutivo di gestione: diagramma di flusso



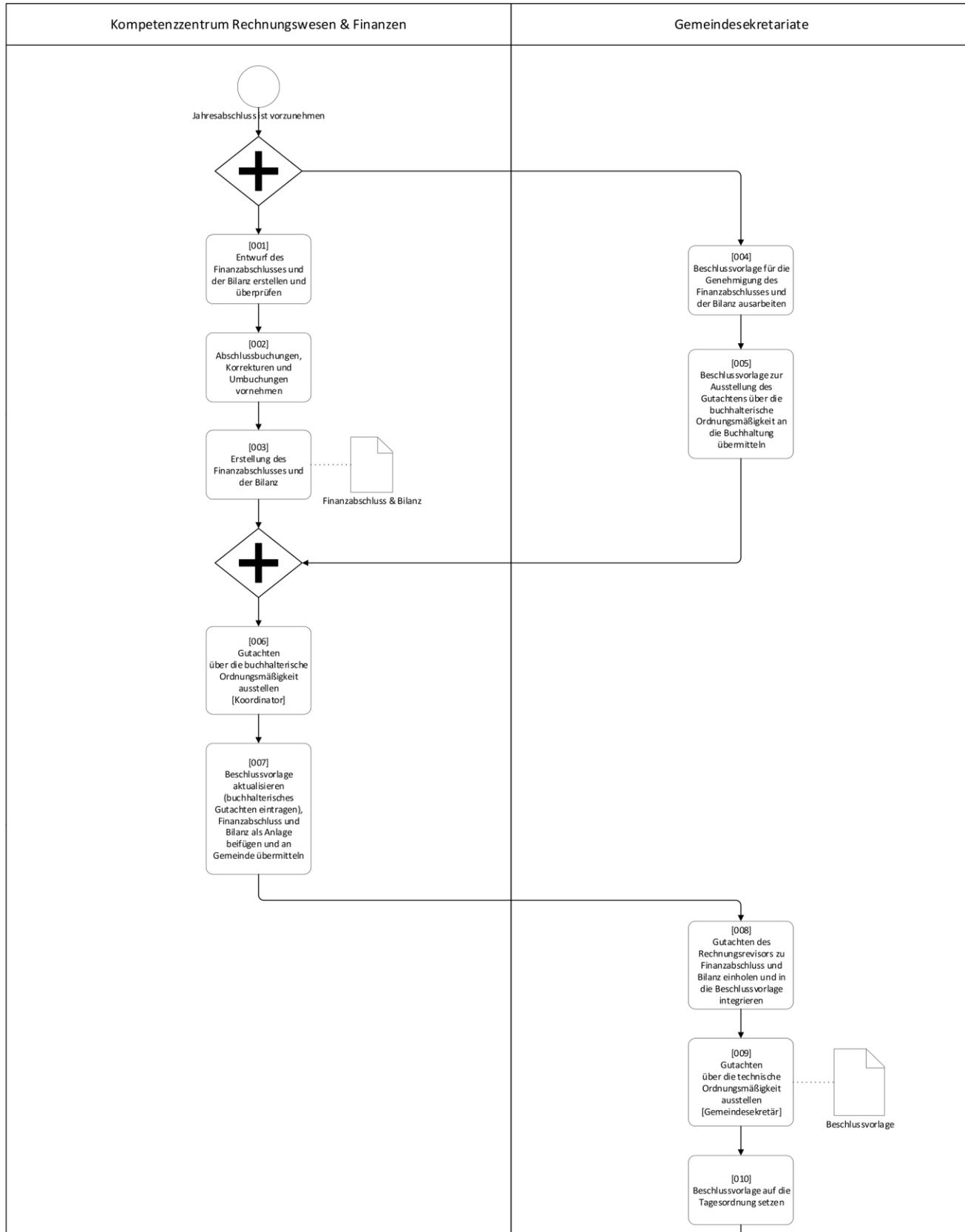


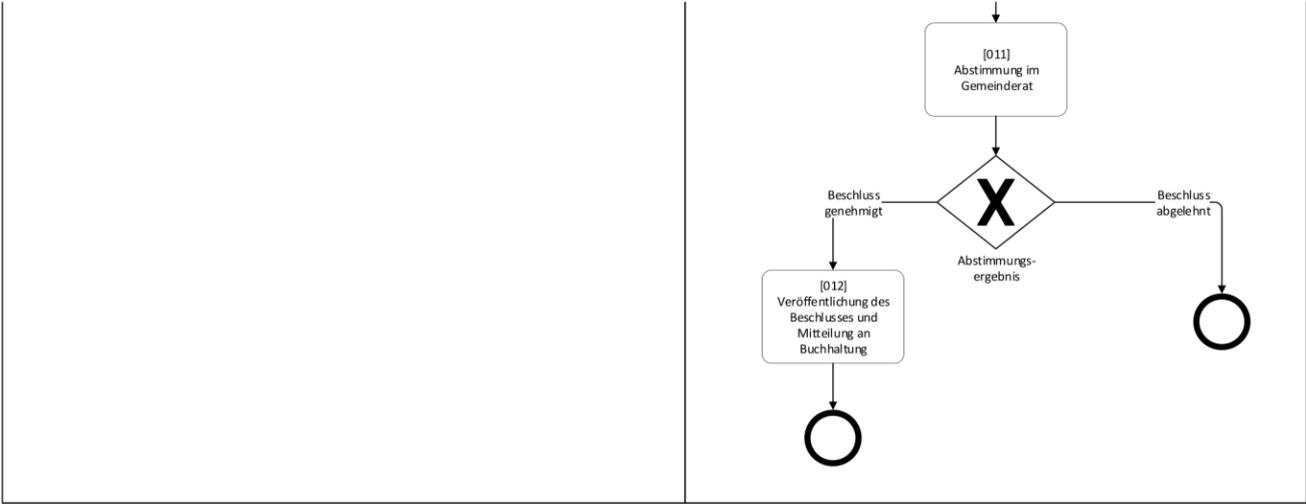
# Contabilità e finanze – Modifica di bilancio: diagramma di flusso



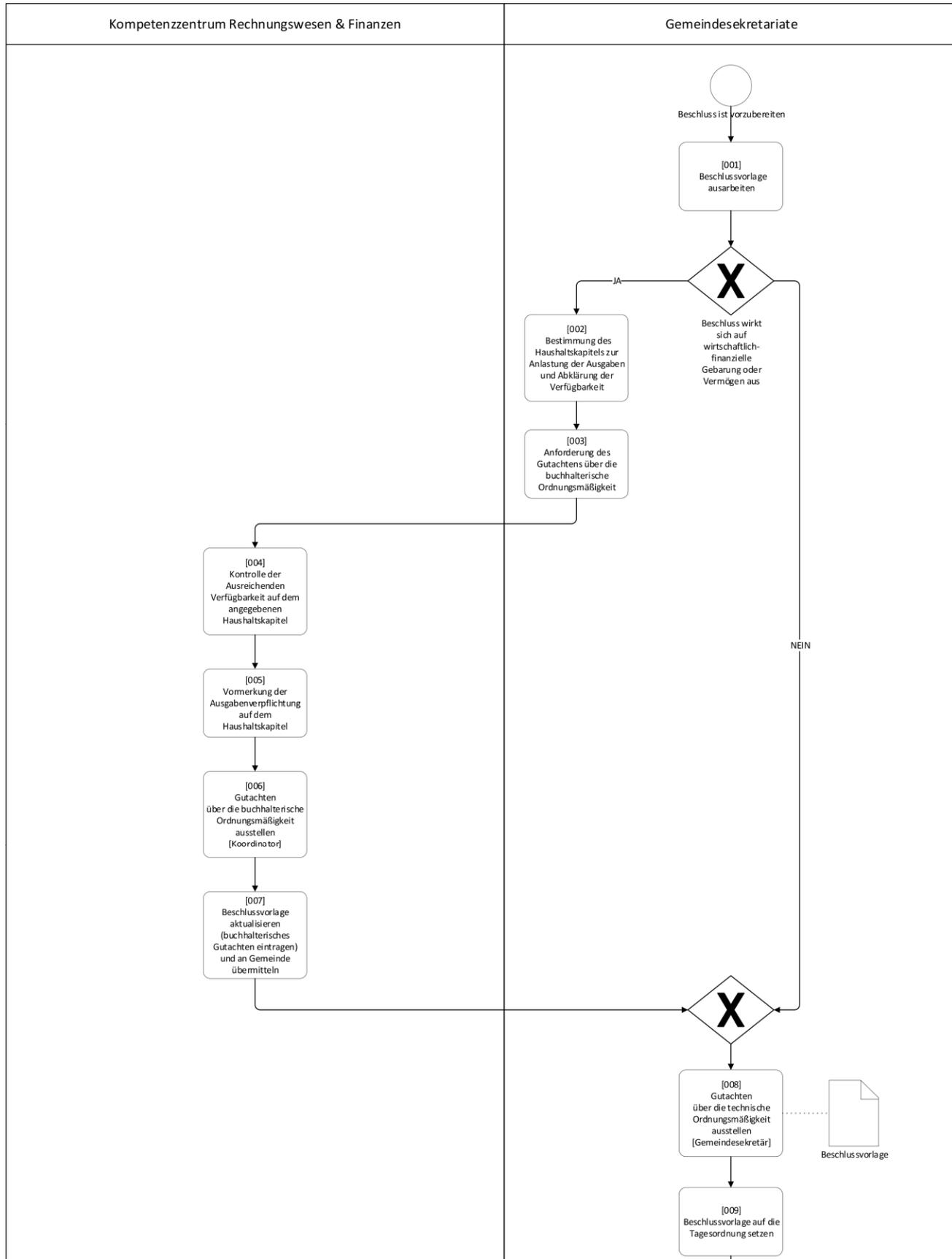


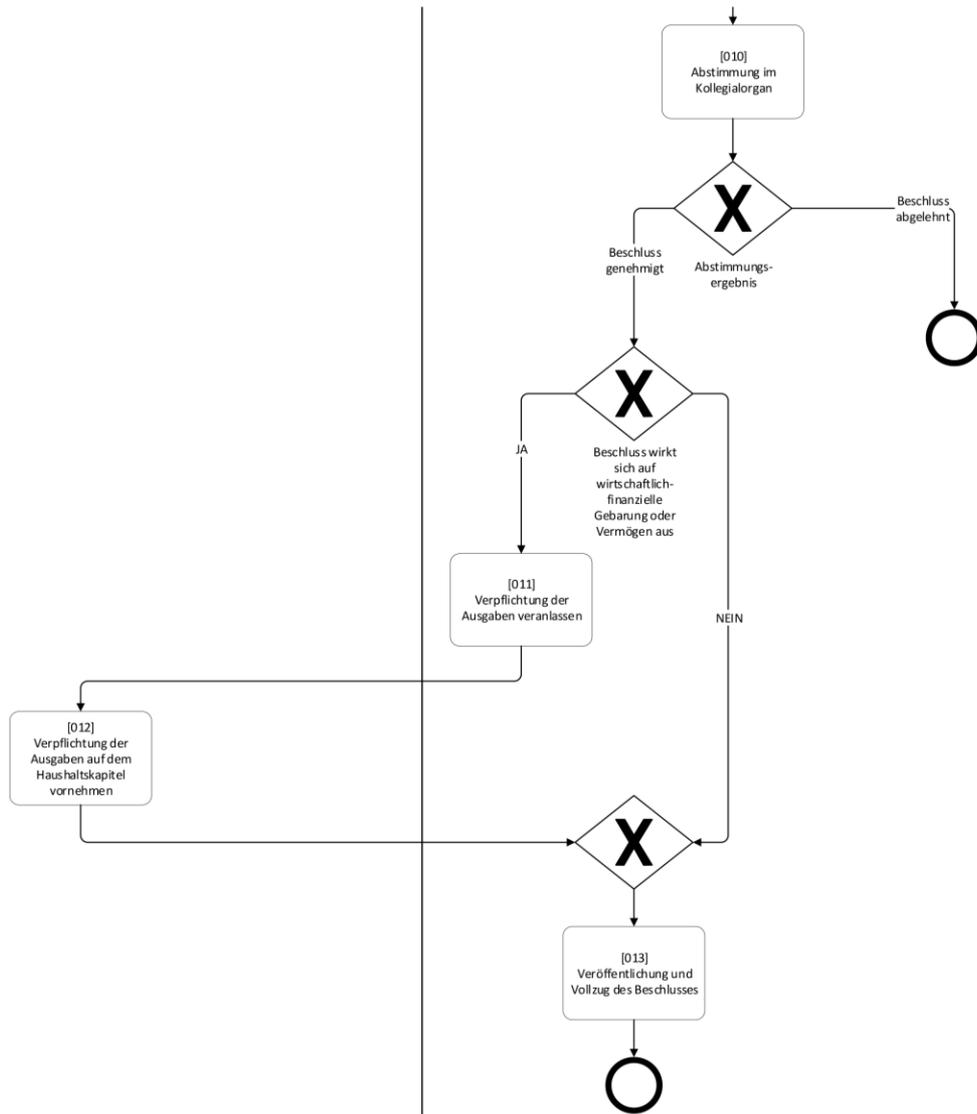
# Contabilità e finanze – Consuntivo annuale: diagramma di flusso



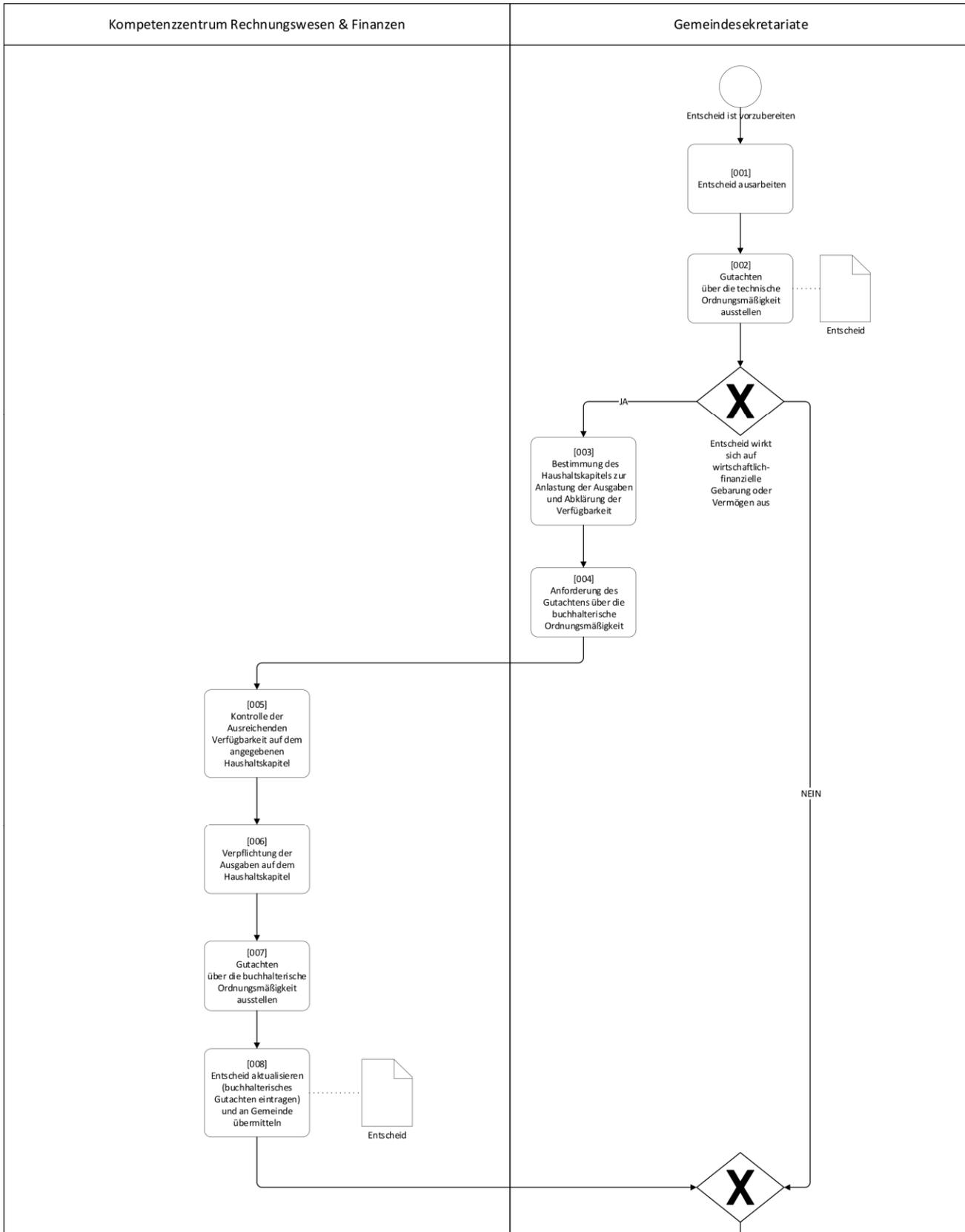


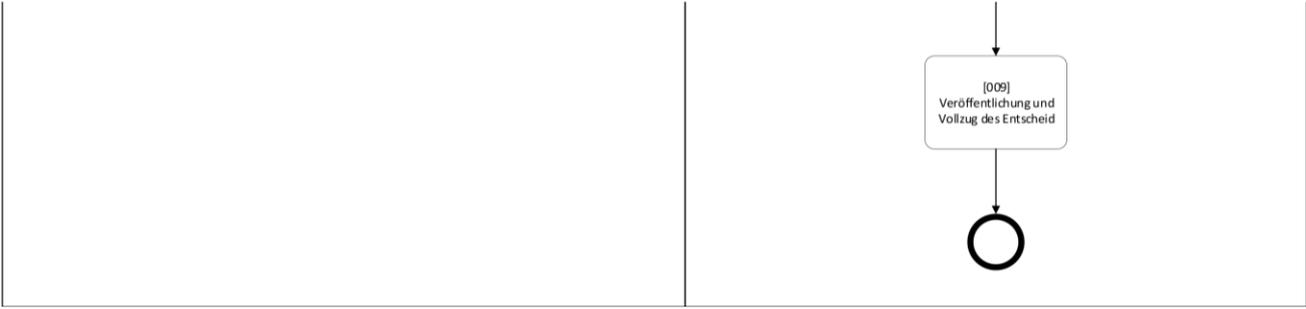
# Contabilità e finanze – Pareri contabili per delibere: diagramma di flusso



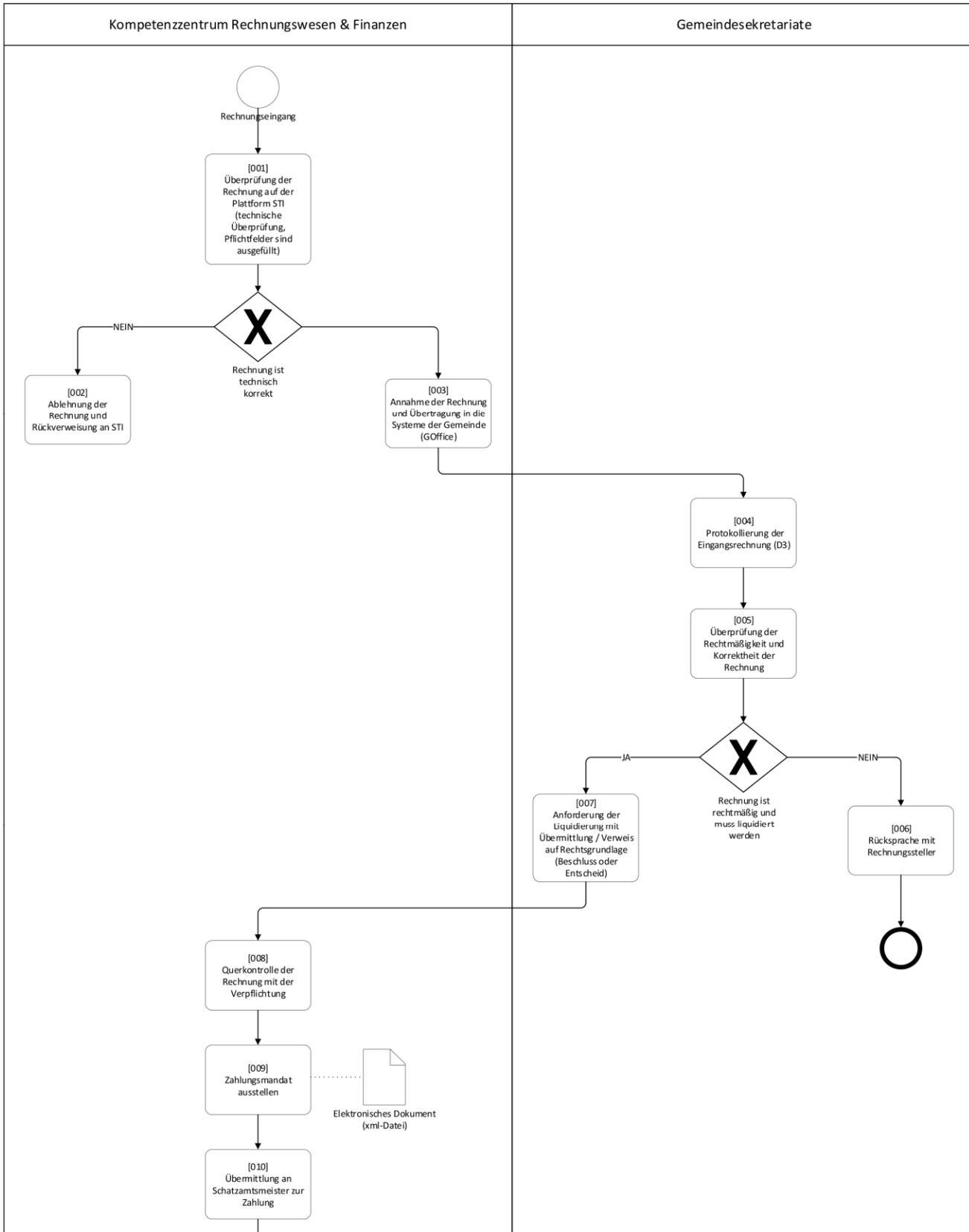


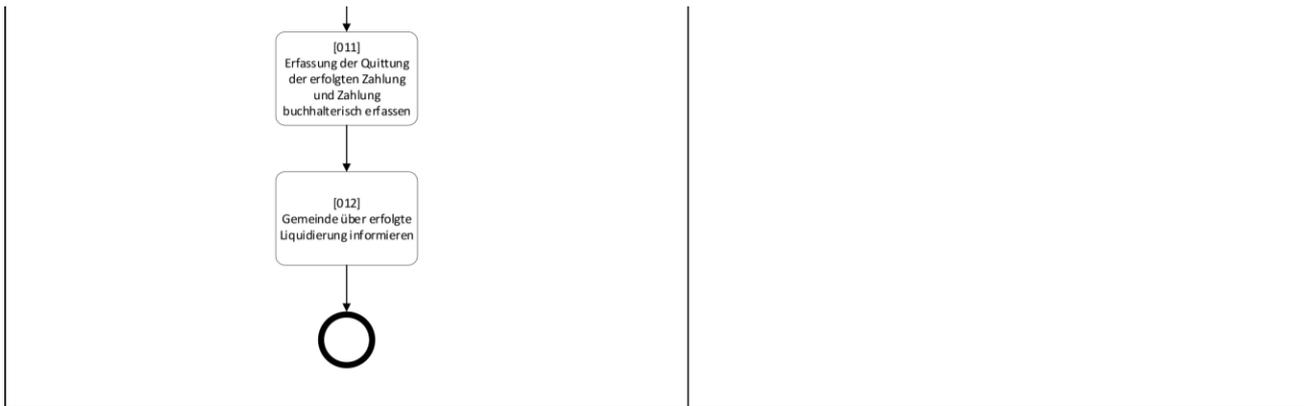
# Contabilità e finanze – Pareri contabili per determine: diagramma di flusso



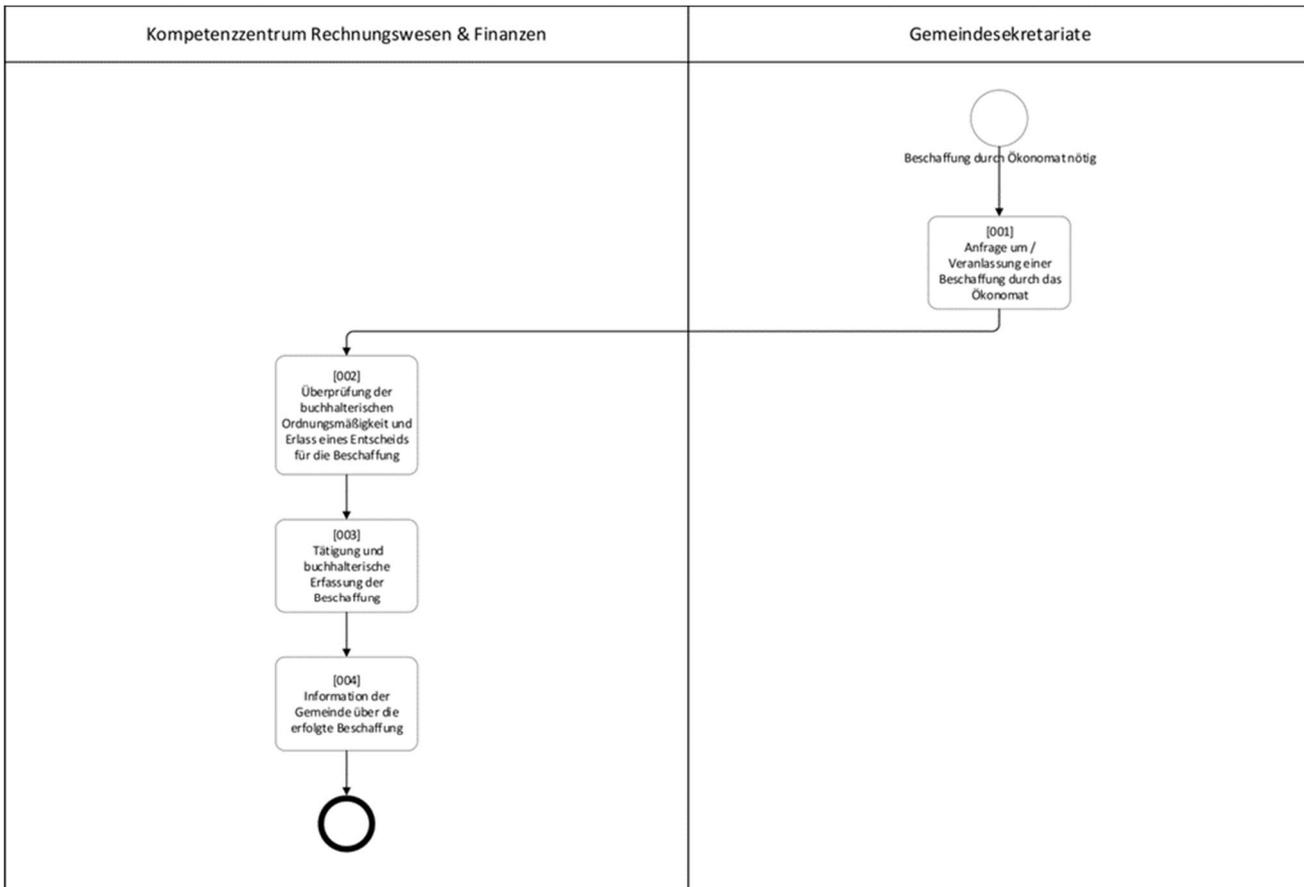


# Contabilità e finanze – Liquidazione fatture: diagramma di flusso





Contabilità e finanze – Economato – procurement di beni e servizi tramite determine: diagramma di flusso

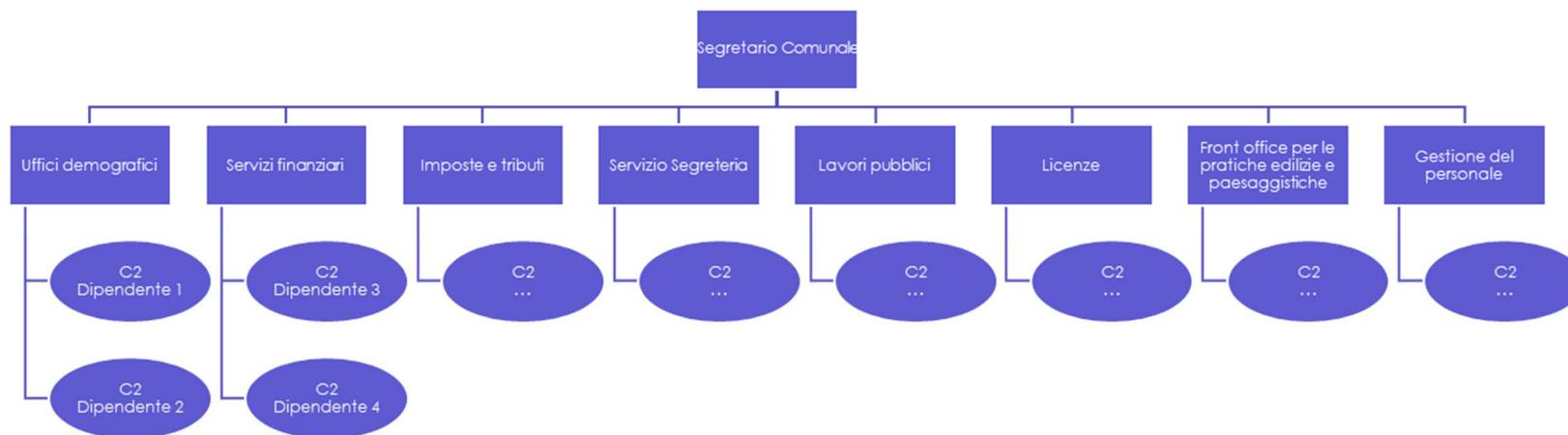
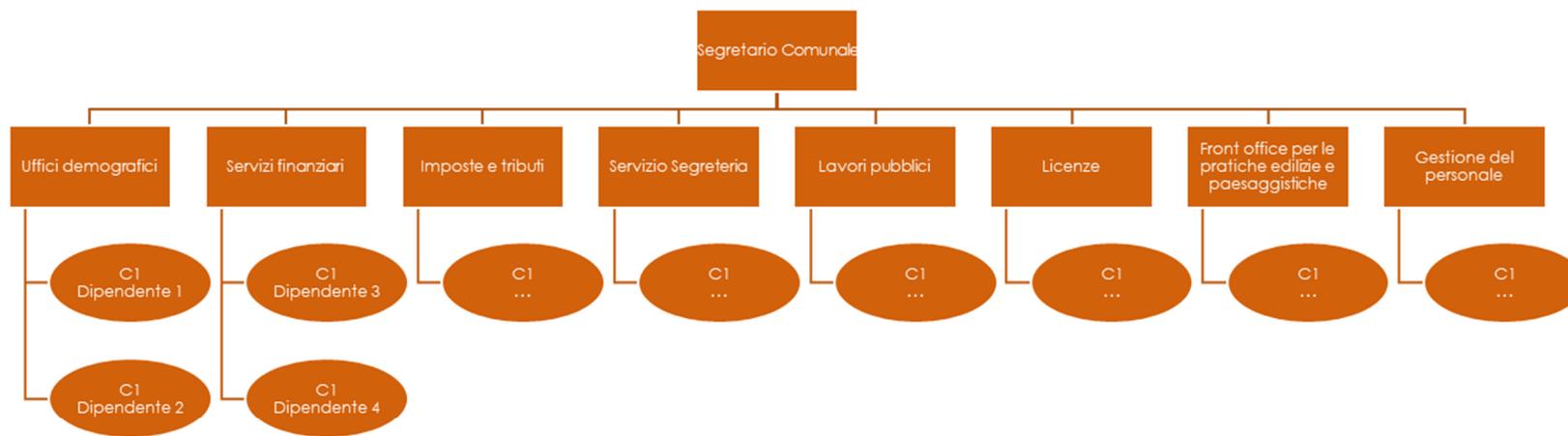


# Allegato D – Modello organizzativo

Esempio di organigramma per due comuni con due servizi condivisi:

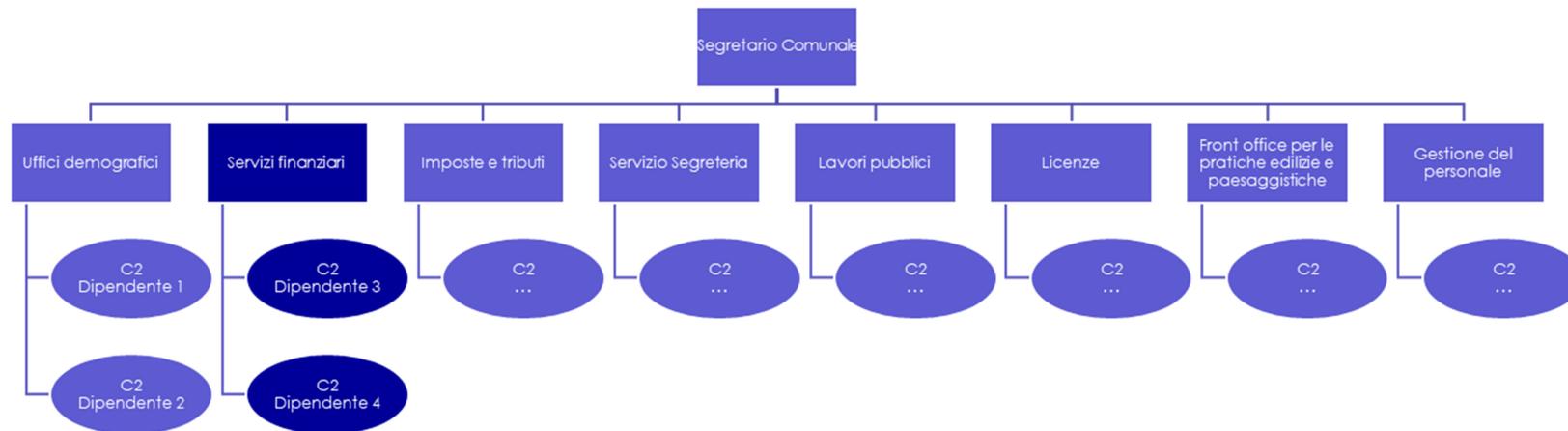
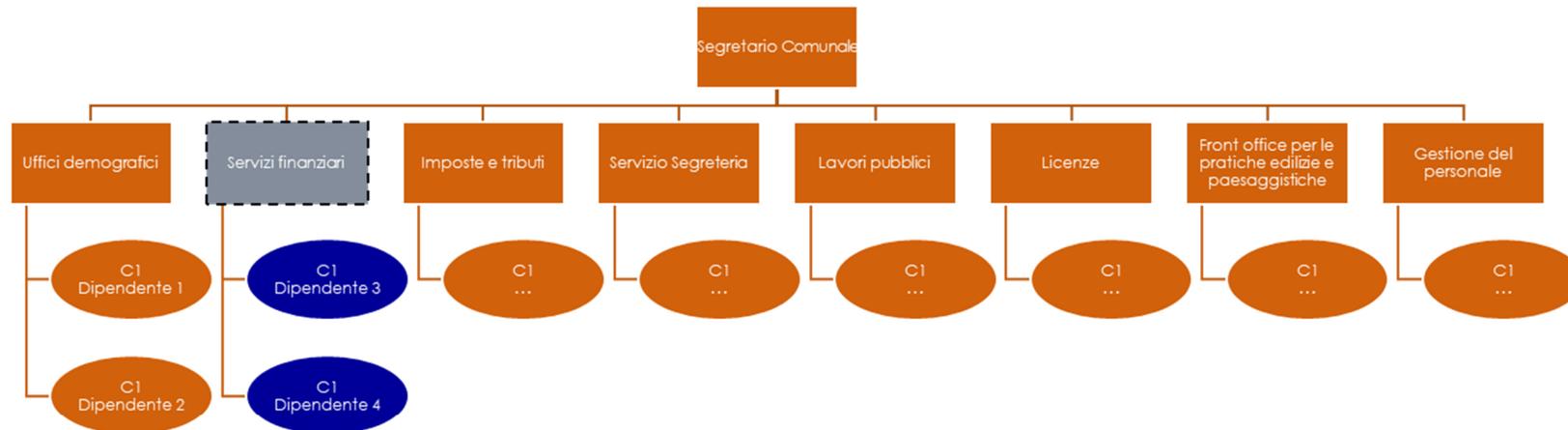
## Prima

Ogni comune fornisce da solo tutti i servizi con il proprio personale. Il numero di personale deve essere sufficiente per il proprio comune.



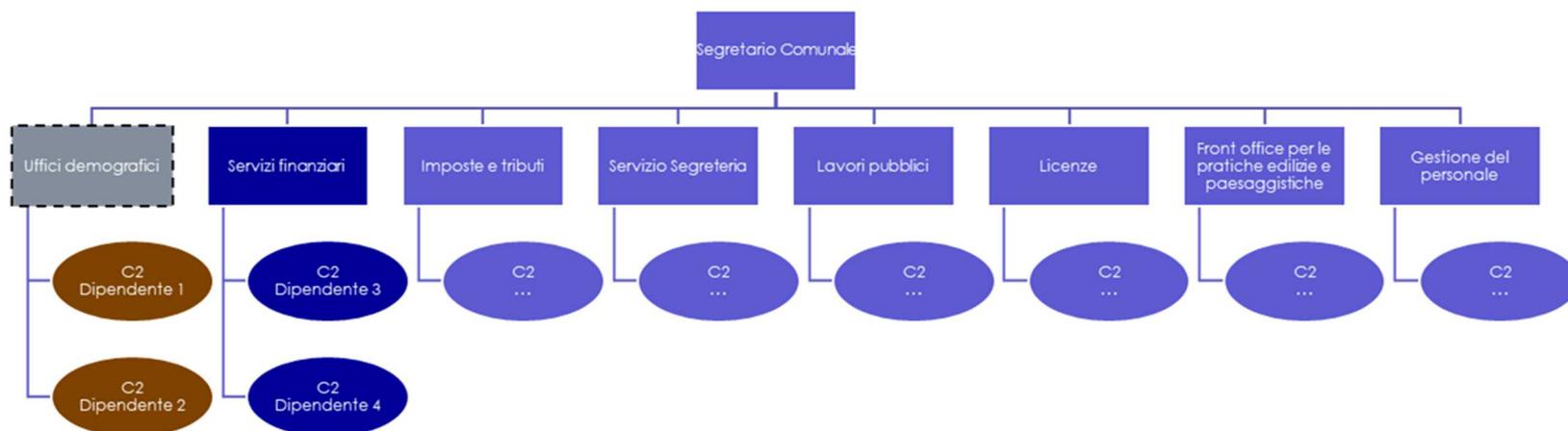
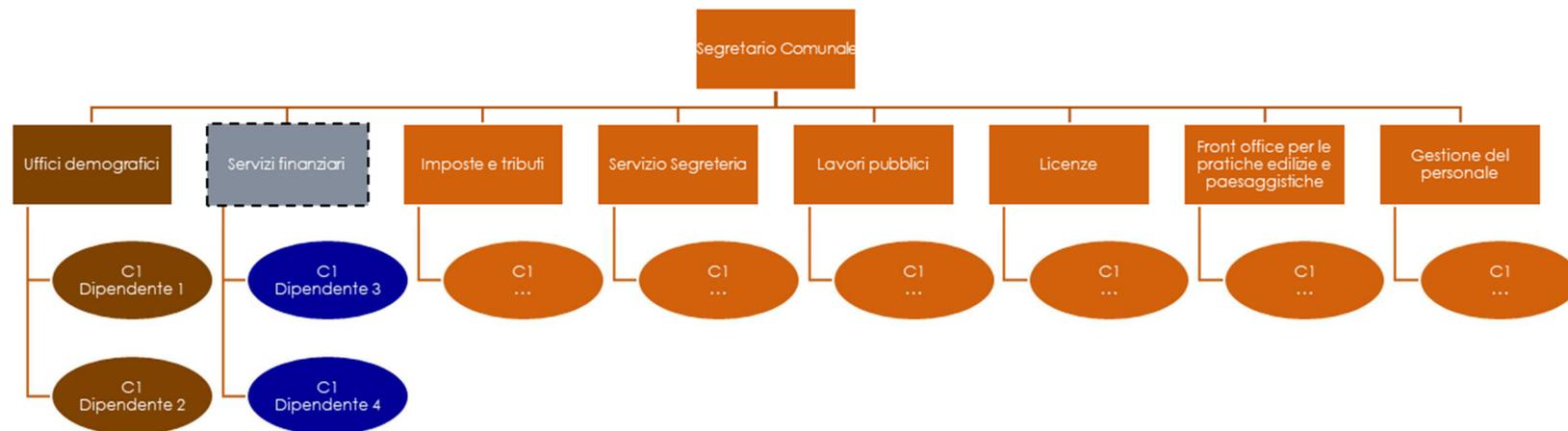
## Dopo – Passo 1

Centro di competenza "Servizio Finanziario" in comune 2, i dipendenti rimangono dipendenti del comune originario.



## Dopo – Passo 2

Centro di competenza "Uffici demografici" nel comune 1, i dipendenti rimangono dipendenti del comune originario.



I comuni capofila si riorganizzano assumendo un servizio intercomunale come anche il comune che cede il comando. I servizi intercomunali ovvero i centri di competenza supportano i loro comuni membri e i loro dipendenti nella prima fase della cooperazione al fine di rafforzare la fiducia tra i comuni. Nell'ulteriore sviluppo, il servizio intercomunale fornisce il servizio come un servizio per tutti i comuni che cooperano.

## Allegato E – Raccomandazioni pratiche

Nella definizione della struttura organizzativa è utile tenere conto delle considerazioni qui esposte.

È molto importante trovare un punto di equilibrio fra la struttura organizzativa gerarchica e quella orizzontale. Una struttura amministrativa eccessivamente appiattita non è utile ai fini di una leadership unitaria, efficiente e accorta nella gestione delle risorse. Occorre garantire una chiara delimitazione delle competenze, impedendo il più possibile gli eventuali travalicamenti.

Presupposto necessario per qualsiasi struttura organizzativa è la presenza di una chiara suddivisione degli uffici con responsabilità precise nei rispettivi ambiti, oltre a una buona qualità dei flussi di informazione e comunicazione. Occorre cercare e coltivare la comunicazione con i/le responsabili dei servizi corrispondenti negli altri Comuni.

La struttura organizzativa deve essere tale da permettere l'attribuzione a un'unica unità organizzativa di tutte le competenze causalmente correlate a un dato settore, trasferendo ogni altra funzione p. es. all'unità organizzativa della Segreteria.

Si raccomanda in particolare di ridurre ove possibile il numero delle unità organizzative accorpando settori affini quali, ad esempio, la Segreteria e gli Affari generali, o la Ragioneria e i Tributi, in modo da creare all'interno delle unità organizzative un ordine gerarchico con dirigenti e dipendenti e migliorare progressivamente la gestione delle sostituzioni e lo spirito di squadra.

Analogamente, sarebbe consigliabile unificare i servizi simili all'interno della stessa unità organizzativa in modo da favorire una struttura gerarchica del personale.

Il contatto continuo con il personale dei Comuni limitrofi e la partecipazione agli eventi formativi sono occasioni preziose per comprendere e svolgere meglio le proprie mansioni e aggiornarsi costantemente sulle varie novità. Benché il piano triennale anticorruzione non consenta una circolazione, anche limitata, del personale, è comunque utile prevedere una minima rotazione per il bene de\* dipendenti, che possono così ampliare le proprie conoscenze e i propri orizzonti personali, ma anche per l'amministrazione, i cui servizi spesso quasi ingessati potrebbero beneficiare di idee nuove ed energie fresche.

Nella collaborazione fra 3 o più Comuni è indispensabile che i servizi svolti in forma associata vengano gestiti e coordinati da un\* dirigente. Data la complessità della situazione, essi non possono infatti gravare interamente sul\* Segretari\* comunale. La struttura dirigenziale ipotizzata per la collaborazione intercomunale prevede: un\* o più Vicesegretari\* comunali, dirigenti (8a QF), quadri (7a QF), responsabili delle unità organizzative con specifica competenza tecnica e dirigenziale.

# Allegato F – Documentazione delle responsabilità, poteri direttivi

## ISTRUZIONI

1. Inserire le generalità de\* dipendenti comunali  
Nel foglio "Dipendenti" inserire nella colonna "B" il **nome** e nella colonna "C" il **cognome** di ogni dipendente  
Nella colonna "E Comune" selezionare il **Comune** di appartenenza del\* dipendente  
Nella colonna "F Funzione" è possibile indicare la **funzione** del\* dipendente.
2. Poteri direttivi attuali  
Nel foglio "Poteri ATT" comparire una matrice contenente tutti i nominativi inseriti nel foglio "Dipendenti". Ogni dipendente è riportat\* sia nella colonna "A" che nella riga "3"  
Indicare nella matrice "Poteri ATT" i poteri direttivi attuali:
  - a) inserire sulla riga corrispondente della matrice una **F** per tutti i nominativi della Colonna "A" su cui il/la dipendente nella riga 3 esercita un potere direttivo tecnico
  - b) inserire sulla riga corrispondente della matrice una **H** per tutti i nominativi della Colonna "A" su cui il/la dipendente nella riga 3 esercita un potere direttivo gerarchico.
3. Servizi e mansioni previsti  
Nel foglio "Servizi-Compiti PREV" vengono riportati nelle varie colonne i nominativi de\* dipendenti comunali, mentre nella colonna "A" sono indicati tutti i servizi.  
Per ogni servizio indicare:
  - a) se per il servizio è previsto un Comune capofila (indicare Si/No nella colonna "C")
  - b) nel caso in cui il servizio abbia un Comune capofila (Si nella colonna "C") specificare il Comune capofila nella colonna "D".
  - c) individuare per ciascun servizio i nominativi dei/delle responsabili (V), sostitut\* (S), collaboratori (M)e inserire la relativa lettera nella colonna corrispondente.  
Per i servizi aventi un Comune capofila, nella riga corrispondente vi saranno solo UNA V e UNA S, mentre per i servizi non erogati in forma associata ci saranno una V e una S per ciascun Comune.
4. Poteri direttivi previsti  
Nel foglio "Poteri PREV" comparire una matrice contenente tutti i nominativi inseriti nel foglio "Dipendenti". Ogni dipendente è riportat\* sia nella colonna "A" che nella riga "3".  
Indicare nella matrice "Poteri PREV" i poteri direttivi previsti:  
inserire sulla riga corrispondente della matrice una **F** per tutti i nominativi della Colonna "A" su cui il/la dipendente nella medesima riga esercita un potere direttivo tecnico;  
inserire sulla riga corrispondente della matrice una **H** per tutti i nominativi della Colonna "A" su cui il/la dipendente nella medesima riga esercita un potere direttivo gerarchico.

## Potere direttivo tecnico o gerarchico

Per i servizi con un Comune capofila, il/la dirigente sovracomunale responsabile del servizio esercita un potere direttivo tecnico su tutto il personale addetto al servizio, anche quando questo sia dipendente di un altro Comune e non gli/le sia quindi direttamente subordinato dal punto di vista gerarchico e giuridico. Sul piano gerarchico, disciplinare e giuridico detto personale fa capo al Comune di appartenenza ed è perciò subordinato al\* Segretari\* comunale del proprio Comune.

### **Esempio:**

Il/la Segretari\* comunale del Comune di Tirolo è gerarchicamente preposto ai/dalle dipendenti del servizio intercomunale per i lavori pubblici, cui sovrintende un\* dirigente sovracomunale di Scena.

Il/la Segretari\* comunale di Tirolo decide perciò in merito a ferie, part time ecc. di quest\* dipendenti, sui quali esercita una responsabilità gerarchica. Le decisioni vengono adottate d'intesa con il/la dirigente del servizio intercomunale di Scena. Se quindi il servizio "Lavori pubblici" viene erogato in forma associata con altri Comuni (nella fattispecie Scena.), è importante che il/la dirigente del servizio Lavori pubblici di Scena. eserciti un potere direttivo funzionale per tutte le questioni e le decisioni di merito attinenti al servizio Lavori pubblici. Ciò significa che il/la dirigente in questione può impartire direttive tecniche su questioni di merito attinenti al servizio anche al personale degli altri Comuni, oltre che al proprio. In questo esempio, quindi, Tirolo è responsabile gerarchicamente di tutto il personale del Comune di Tirolo, mentre il/la dirigente di Scena è responsabile funzionalmente de\* dipendenti del servizio Lavori pubblici. Va da sé che Segretari\* comunali e dirigenti sovracomunali devono operare in stretta concertazione per evitare l'insorgere di tensioni e conflitti.

Tool analitico V1.0.xlsx - file Excel vedi allegato II



Tool analitico  
V1.0.xlsx

Estratto foglio "dipendenti"

## Dipendenti dei comuni

N°	Nome	Cognome	Cognome, Nome	Comune	Funzione
1	Erica	Calani	Calani, Erica	San Candido	Segretario comunale
2	Pinko	Pallino	Pallino, Pinko	San Candido	Segretaria
3	Claudio	Festini	Festini, Claudio	San Candido	
4	Carla	Malani	Malani, Carla	San Candido	
5	Paolo	Valloni	Valloni, Paolo	San Candido	
6	Susanna	Esempio	Esempio, Susanna	San Candido	
7	Max	Ceriani	Ceriani, Max	San Candido	
8	Max 2	Ceriani	Ceriani, Max 2	San Candido	
9	Mario	Rossi	Rossi, Mario	Braies	Ufficio tecnico
10	Max 3	Ceriani	Ceriani, Max 3	Braies	
11	Max 4	Ceriani	Ceriani, Max 4	Braies	
12	Max 5	Ceriani	Ceriani, Max 5	Dobbiaco	Vice segretario comunale
13	Max 6	Ceriani	Ceriani, Max 6	Dobbiaco	
14	Max 7	Ceriani	Ceriani, Max 7	Dobbiaco	
15	Max 8	Ceriani	Ceriani, Max 8	Dobbiaco	

Estratto foglio "poteri direttivi attuali"

Poteri direttivi attuali

→ **Ha facoltà direttiva**

**T**\_tecnica

**G**\_gerarchica

Nome	Funzione	Calani, Erica	Pallino, Pinko	Festini, Claudio	Malani, Carla	Valloni, Paolo	Esempio, Susanna	Ceriani, Max	Rossi, Mario	Ceriani, Max 2	Ceriani, Max 3	Ceriani, Max 4	Ceriani, Max 5	Ceriani, Max 6	Ceriani, Max 7	Ceriani, Max 8
Calani, Erica	Segretario comunale	T														
Pallino, Pinko	Segretaria		T													
Festini, Claudio				T												
Malani, Carla					T											
Valloni, Paolo						T										
Esempio, Susanna							T									
Ceriani, Max								T								
Ceriani, Max 2									T							
Rossi, Mario	Ufficio tecnico									T						
Ceriani, Max 3											T					
Ceriani, Max 4												T				
Ceriani, Max 5	Vice segretario comunale												T			
Ceriani, Max 6														T		
Ceriani, Max 7															T	
Ceriani, Max 8																T

Estratto foglio "poteri direttivi previsti"

Poteri direttivi previsti

→ **Ha facoltà direttiva**

**T**\_tecnica

**G**\_gerarchica

Nome	Funzione	Calani, Erica	Pallino, Pinko	Festini, Claudio	Malani, Carla	Valloni, Paolo	Esempio, Susanna	Ceriani, Max	Rossi, Max 2	Ceriani, Max 3	Ceriani, Max 4	Ceriani, Max 5	Ceriani, Max 6	Ceriani, Max 7	Ceriani, Max 8
Calani, Erica	Segretario comunale	F													
Pallino, Pinko	Segretaria		F												
Festini, Claudio				F											
Malani, Carla					F										
Valloni, Paolo						F									
Esempio, Susanna							F								
Ceriani, Max								F							
Ceriani, Max 2									F						
Rossi, Mario	Ufficio tecnico									F					
Ceriani, Max 3											F				
Ceriani, Max 4												F			
Ceriani, Max 5	Vice segretario comunale												F		
Ceriani, Max 6														F	
Ceriani, Max 7															F
Ceriani, Max 8															F

# Estratto foglio "Servizi-mansioni previsti"

## Servizi e compiti

Servizi e compiti	Comune capofila Sì/No	Nome Comune capofila	Comuni															
			Calani, Erica	Pallino, Pirkko	Fesini, Claudio	Majani, Carla	Valloni, Paolo	Esempio, Susanna	Ceriani, Max	Rossi, Mario	Ceriani, Max2	Ceriani, Max3	Ceriani, Max4	Ceriani, Max5	Ceriani, Max6	Ceriani, Max7	Ceriani, Max8	
Servizio di segreteria			R	S							C	C						
Lavori pubblici				R								S						
Servizi finanziari						R							S					
Gestione del personale							R							S				
EDP				R											S			
Imposte e tributi																		
Licenze																		
Uffici demografici																		
Front office per le pratiche edilizie e paesaggistiche																		
Ufficio tecnico																		

- R = responsabili
- S = sostitut\*
- C = collaboratori

## Allegato G – Compiti della commissione

Nel corso dell'implementazione e realizzazione della collaborazione intercomunale come da progetto, la commissione svolge le seguenti ulteriori funzioni:

- si preoccupa del continuo miglioramento, sviluppo e incremento qualitativo dei servizi gestiti in forma associata; decide misure atte a promuovere una collaborazione durevole e a rafforzare il senso di condivisione (NOI);
- stabilisce le modalità operative generali e le tempistiche del progetto di collaborazione intercomunale (pianificazione, cronoprogramma e milestones, risultati attesi);
- verifica e valuta a intervalli regolari il progresso della collaborazione intercomunale e il conseguimento degli obiettivi;
- approva i risultati elaborati e i relativi step attuativi al raggiungimento dei milestones previsti;
- molte decisioni non possono essere prese al momento della firma della convenzione per la collaborazione intercomunale, ma devono scaturire piuttosto da un processo di collaborazione con i/le dirigenti e dipendenti interessat\*, soprattutto per tenere conto dei vari aspetti inerenti alla gestione del personale. Le decisioni finali vengono poi prese dalla commissione;
- è la commissione a individuare i servizi da svolgere in forma associata, a deciderne l'organizzazione e la leadership, a indicare il personale coinvolto, a stabilirne l'assegnazione ai servizi in questione e a riorganizzarne le restanti mansioni nel Comune di origine. Per i servizi oggetto della collaborazione, la commissione decide quale Comune svolgerà il ruolo di capofila del servizio e conseguentemente anche chi dirigerà il servizio stesso (Segretari\* comunale, Vicesegretari\* o dirigente sovracomunale). Essa definisce inoltre l'indirizzo strategico dei servizi erogati in forma associata;
- la commissione decide anche quali dipendenti assegnare al servizio intercomunale e in quale percentuale. Essa stabilisce inoltre i poteri direttivi del\* responsabile del servizio ovvero chiarisce le competenze del Comune d'origine in materia di amministrazione del personale e decide le modalità di concertazione fra responsabile del servizio e Segretari\* comunali. Questi aspetti assumono particolare importanza quando devono essere prese decisioni in materia di retribuzione, orari di lavoro, contratti di lavoro a tempo parziale ecc.;
- la commissione definisce l'indirizzo strategico dei servizi erogati in forma associata. Essa stabilisce inoltre l'orientamento strategico dell'organizzazione amministrativa dei servizi interessati;

- la commissione ha poteri di coordinamento ed emana direttive per la standardizzazione ovvero l'adeguamento di procedure e regolamenti, oltre che per la valorizzazione e l'utilizzo delle risorse e competenze disponibili;
- essa crea i presupposti organizzativi e, se necessario, giuridici per l'implementazione;
- la commissione definisce e approva in tempo utile per la predisposizione e approvazione dei bilanci di previsione il piano annuale per la gestione associata dei servizi e il relativo piano di finanziamento;
- gli incontri a cadenza regolare della commissione devono servire a promuovere l'ulteriore sviluppo dei servizi svolti in forma associata. È perciò utile che vi sia rappresentata, oltre alla componente politica, anche quella amministrativa formata da Segretari\* e Vicesegretari\* dei Comuni partecipanti e da eventuali dirigenti sovracomunali, in modo da coinvolgerli\* nelle decisioni strategiche;
- la commissione funge da ultima istanza per le sfide e i problemi che non possono essere risolti a livello operativo;
- essa assicura la composizione amichevole di tutte le questioni o controversie insorte fra i Comuni partecipanti alla gestione associata;
- essa commissiona una valutazione della collaborazione intercomunale;
- la commissione propone le modifiche utili e necessarie alla convenzione;
- essa verifica e valuta inoltre eventuali richieste di adesione alla convenzione o ritiro dalla stessa. La commissione identifica le azioni e misure necessarie da parte di tutti i Comuni partecipanti nel caso in cui un Comune volesse lasciare o risolvere la convenzione.

## Allegato H – Check list analisi di potenzialità e dei punti deboli nel singolo Comune

Quanto più elevato è il numero delle risposte affermative, tanto maggiori saranno i benefici che si potranno trarre dalla collaborazione intercomunale e le potenziali sinergie realizzabili. In caso di risposta affermativa alle domande n. 1, 2, 3, 4, 7 e/o 16 si raccomanda di risolvere la situazione esistente a livello di personale prima di avviare la collaborazione intercomunale; in caso di risposta affermativa alle risposte 8 e/o 9 è importante effettuare un'analisi dello stato di fatto nel Comune.

n.	Domanda	SI	NO
1	Vi sono diversi posti vacanti nella pianta organica?		
2	Mancano dipendenti in posizioni chiave a causa di pensionamento?		
3	Mancano dipendenti in posizioni chiave a causa di maternità o congedo parentale?		
4	Vi sono posizioni vacanti a livello di sostitut*? SI = non è disponibile un* sostitut* per ciascun* dipendente in caso di assenza		
5	L'età media de* dipendenti comunali è relativamente elevata? (>45)		
6	I/Le dipendenti apert* alle novità e all'innovazione sono una minoranza? (NO = molt* dipendenti sono apert* alle novità e all'innovazione)		
7	Vi sono divers* dipendenti priv* di competenze digitali e/o informatiche?		
8	Accade spesso che non vengano attuati correttamente i procedimenti amministrativi?		
9	Accade che vi sia poca chiarezza nei processi e nelle procedure?		
10	Vi sono carenze di know how tecnico e/o amministrativo in diversi uffici e servizi?		
11	Vi sono tra i/le dipendenti una o più "pecore nere" che non forniscono le prestazioni di cui il Comune avrebbe bisogno?		
12	Il ruolo di responsabile del front office è ancora vacante?		
13	La ragioneria e i servizi finanziari presentano carenze (gravi, meno gravi o temporanee) di personale?		
14	La segreteria comunale, in quanto servizio strategico, presenta carenze (gravi, meno gravi o temporanee) di personale?		
15	Vi sono altre prestazioni o servizi strategici che presentano carenze (gravi, meno gravi o temporanee) di personale?		
16	Accade che il personale disponibile non sia sufficiente a svolgere i compiti e i servizi previsti?		
17	Mancano le risorse necessarie ad aumentare l'organico?		
18	Vi è nelle vicinanze un altro Comune che condivide alcune delle vostre sfide e difficoltà?		
19	Siete in buoni rapporti con un* o più Sindac* dei Comuni vicini?		
20	Siete in buoni rapporti con un* o più Segretari* comunali dei Comuni vicini?		
21	Avete già condotto colloqui esplorativi con i/le Sindac* o Segretari* comunali dei Comuni vicini?		

"Check list analisi dei punti deboli V1.0.docx" – file Word vedi allegato III

# Allegato I – Servizi e relative attribuzioni

## Servizio di segreteria

### Organi amministrativi

Assistenza e consulenza agli organi amministrativi (Sindac\*, Giunta comunale, Consiglio comunale), gestione degli appuntamenti, lavoro di segreteria, commissioni e rappresentanza presso altri enti, attività di pubbliche relazioni e rappresentanza, collaborazioni e partecipazioni (revisione delle partecipazioni societarie e comunicazione ai portali nazionali), difesa civica, revisori dei conti, statuto e raccolta dei regolamenti.

### Gestione delibere

Preparazione delle sedute del Consiglio e della Giunta comunale, elaborazione di iniziative, interpellanze, interrogazioni, mozioni e ordini del giorno, convocazione del Consiglio comunale, inviti e ordine del giorno della Giunta comunale, redazione dei verbali di seduta, raccolta dei pareri amministrativi e contabili, traduzioni, pubblicazione di delibere, decisioni e ordinanze de\* Sindac\* sull'albo pretorio digitale.

### Gestione archivio e protocollo

Gestione del servizio di protocollo informatico dall'arrivo della posta al recapito ai vari uffici; amministrazione indirizzo PEC, gestione dell'archivio di deposito e dell'archivio storico, accesso agli atti, gestione di bandiere e gonfalone, gestione delle chiavi.

### Servizio di notificazione

Notificazione dei propri atti o, su richiesta, di quelli di altri enti pubblici.

### Servizi generali

Amministrazione delle domande di contributo e relativi controlli a campione, edilizia abitativa agevolata e zone produttive (tenuta delle graduatorie e contabilità zone), servizio mensa, trasporto scolastico, servizi scolastici, assistenza alla prima infanzia (microstrutture), cultura, assistenza, sport, biblioteche, organizzazione di eventi, assunzione di patrocinii, teleferiche.

### Contratti

Elaborazione e stesura di contratti privati e pubblici e registrazione degli stessi; espropri, elaborazione di pareri su transazioni e controversie; elaborazione di condizioni contrattuali e capitolati; elaborazione di contratti per l'acquisto e la vendita di immobili; predisposizione dell'atto per la liquidazione dei diritti di segreteria; verifica e rimborso di spese legali e onorari di avvocati e periti; controversie e perizie, tenuta del repertorio (decreti di esproprio, contratti di acquisto, contratti di permuta, convenzioni urbanistiche, contratti di affitto e locazione).

### Economato e provveditorato

Acquisti e procurement tramite affidamento diretto, servizi di manutenzione e riparazione di tutti i beni mobili, arredi, macchinari e attrezzature del Comune, richiesta codice CIG, gestione dei contratti di servizio.

### Privacy/anticorruzione/trasparenza

Attuazione del regolamento generale sulla protezione dei dati, piano triennale anticorruzione, attuazione del diritto all'accesso civico, amministrazione trasparente, codice di comportamento per il personale comunale.

### Controlli interni

Attuazione dei controlli interni ai sensi del Regolamento comunale sui controlli interni, elaborazione di proposte per eventuali misure di correzione e prevenzione in collaborazione con i servizi; approvazione del programma dei controlli, redazione dei rapporti sui controlli effettuati.

## Lavori pubblici

### Affidamento - Responsabilità di progetto

Affidamento di lavori pubblici: comprende tutta l'edilizia pubblica (progettazione, appalti, esecuzione) inclusa la responsabilità di progetto/RUP e la gestione degli appalti di opere pubbliche, forniture e servizi esclusi dal campo di applicazione dell'affidamento diretto, responsabilità di progetto/RUP, domande di contributi, rendicontazioni per mutui e contributi, richiesta di CIG/CUP, incarichi fino al collaudo, statistiche.

## Servizi finanziari

### Bilancio e programmazione

Predisposizione del bilancio di previsione, bilancio pluriennale, documento unico di programmazione, piano esecutivo di gestione; predisposizione dei pareri contabili; elaborazione di proposte di modifica al bilancio di previsione, bilancio pluriennale o piano esecutivo di gestione e prelievi dai fondi; pareggio di bilancio; predisposizione del bilancio consuntivo annuale e di tutti i relativi allegati.

### Amministrazione delle entrate

Verifica dei documenti alla base dell'accertamento; controllo trimestrale delle entrate accertate per il pareggio di bilancio; disposizione del rilevamento contabile dei residui attivi; contatti con la tesoreria in merito alla riscossione delle entrate e con Alto Adige Riscossioni per la riscossione coattiva; fatturazione dei servizi soggetti a IVA.

### Amministrazione delle uscite

Supporto nell'acquisto di beni e servizi; amministrazione dei contratti di fornitura; registrazione delle spese per la predisposizione del bilancio e annotazione dei residui; emissione dei mandati di pagamento e contatti con la tesoreria per la loro esecuzione; rendicontazione del servizio di tesoreria; amministrazione finanziaria dei vari programmi e progetti; liquidazione delle retribuzioni al personale, disposizione del pagamento delle indennità di carica e dei compensi agli amministratori e delle fatture soggette a ritenuta d'acconto.

### Aspetti fiscali

Calcolo e versamento del contributo INAIL; IRAP; IVA; Modello 770.

### Amministrazione del patrimonio

Tenuta dell'inventario dei beni mobili e immobili, denuncia di sinistri, assicurazione di beni patrimoniali; affitti e locazioni, concessioni, liquidazione delle spese per l'utilizzo di beni di terzi, contabilità condominiale.

## Economato

Gestione della cassa economale.

## Gestione del personale

### Gestione della pianta organica

Predisposizione, aggiornamento e modifica della pianta organica.

### Assunzione di personale

Assunzioni (concorsi, graduatorie, procedure di selezione, mobilità tra enti, contratti d'opera, contratti di lavoro a tempo determinato e indeterminato, contratti individuali); predisposizione della documentazione per bandi di concorso; ricezione delle domande e verifica della documentazione; dimissioni.

### Aspetti giuridici

Gestione dei procedimenti disciplinari; preparazione di tutti gli atti e documenti amministrativi di competenza, nonché rilascio del parere tecnico su proposte di delibera e decisioni; indagini, pareri e proposte sulle materie sopra indicate, ecc.

### Previdenza e assistenza

Disbrigo di tutte le incombenze previdenziali e assistenziali (cumulo e riscatto di servizi, ecc.)

### Gestione del personale

Rilevamento e controllo delle presenze; ricezione delle richieste di riposo compensativo, ferie, assemblee sindacali e altre autorizzazioni e permessi; formazione e aggiornamento del personale; assunzione di stagist\*.

### Contabilità salariale

Controllo del calcolo delle retribuzioni; disposizioni di pagamento degli emolumenti di dipendenti e amministrat\*; calcolo degli assegni familiari, dei rimborsi per spese di viaggio, vitto e altre indennità in caso di missione/viaggio di servizio, per il servizio mensa alternativo, per lavoro notturno, festivo, reperibilità e turni, per premi di produttività ecc.; disposizione del pagamento di compensi a collaboratori esterni, indennità di disoccupazione e altro; distribuzione dei cedolini paga e delle CU; pagamento dei TFR e degli acconti sui TFR.

### Ufficio Pensioni

Procedimento di certificazione e validazione delle pensioni; pensionamento su domanda e d'ufficio; certificati di servizio e attestazioni a fini pensionistici; pensione integrativa, ecc.

### Sicurezza sul lavoro

Sicurezza sul lavoro e igiene del lavoro; medicina del lavoro; nomina degli addetti antincendio e degli addetti al primo soccorso; coordinamento dell'elaborazione della valutazione del rischio; formazione e aggiornamento.

## EDP

Acquisto di hardware e software e dei vari programmi applicativi, manutenzione di hardware e software e dei vari programmi applicativi, attuazione di procedure di affidamento, amministrazione delle licenze software, assistenza ai sistemi, gestione del sito, amministrazione della posta elettronica, gestione del sistema telefonico.

## Imposte e tributi

Imposta municipale immobiliare (IMI), addizionale comunale sull'IRPEF, imposta comunale di soggiorno (tassa di soggiorno), tassa sui rifiuti, tassa sulle acque reflue, COSAP/TOSAP, imposta sulla pubblicità e diritto sulle pubbliche affissioni, tariffa per l'acqua potabile, tenuta dei registri dei rifiuti, gestione delle fosse settiche, gestione del centro di riciclaggio, controversie riguardanti il servizio

tributi, riscossione coattiva tramite Alto Adige Riscossioni, reclami e procedimenti di mediazione in materia di tasse comunali, tasse cimiteriali, tenuta dell'archivio immobiliare.

## Licenze

Apertura o trasferimento di attività commerciali o ampliamento delle superfici di vendita: verifica della documentazione presentata.

Vendita straordinaria: comunicazione.

Commercio su aree pubbliche: rilascio delle autorizzazioni e assegnazione delle superfici.

Pubblici esercizi: somministrazione di cibi e bevande. Attività ricettiva.

Pubblici spettacoli.

Agriturismo, tenuta dell'elenco comunale delle aziende agrituristiche, camere e appartamenti ammobiliati per ferie, giochi d'azzardo locali, accensione di fuochi d'artificio, servizio di spazzacamino (suddivisione in zone; rilascio dei libretti di controllo agli/alle spazzacamini), professioni nel settore igiene ed estetica, servizio taxi e autonoleggio, coltivazione, raccolta e commercializzazione di prodotti agricoli, arte di strada (mim\*, musicist\*), igiene e sanità, sportello SUAP.

## Uffici demografici

### Anagrafe

Iscrizioni per nascita, trasferimento di residenza, esistenza giudizialmente dichiarata e tutte le altre fattispecie previste all'art. 7 del DPR n. 223/1989; cancellazioni per morte, trasferimento in altro Comune o all'estero, irreperibilità e tutte le altre fattispecie previste all'art. 11 del DPR n. 223/1989, dichiarazioni di costituzione di nuova famiglia, cambiamento di abitazione all'interno dello stesso Comune, cambiamento del\* capofamiglia, rilascio delle relative certificazioni, amministrazione dei numeri civici, tenuta dell'elenco relativo all'intitolazione di vie e piazze, AIRE (iscrizioni, cancellazioni, variazioni di indirizzo de\* cittadin\* residenti all'estero), rilascio della carta d'identità e di altri documenti, obbligo di registrazione per stranier\*, autenticazione delle firme nella vendita di autoveicoli, trattamento sanitario obbligatorio in degenza ospedaliera, tenuta dell'elenco de\* giudici popolari, rilascio del certificato di vaccinazione su richiesta dell'interessat\*, rilascio e gestione dei contrassegni di parcheggio per disabili, denuncia per la raccolta di funghi e riscossione del diritto di raccolta, dichiarazioni di appartenenza al gruppo linguistico, gestione delle denunce di cessione di fabbricato, variazioni di indirizzo all'interno del Comune, ufficio oggetti smarriti, denunce di infortuni sul lavoro.

### Stato civile

Cittadinanza, nascita, matrimonio e morte, unioni civili, divorzi, trasmissione della domanda di rilascio del passaporto all'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato; affari cimiteriali.

### Ufficio elettorale e leva militare

Tenuta delle liste elettorali e dello schedario elettorale, revisione delle liste elettorali, aggiornamento dello schedario elettorale a seguito di decesso, perdita della cittadinanza italiana o trasferimento di residenza; effettuazione delle elezioni, tenuta delle liste di leva.

### Rilevazioni statistiche

Statistiche demografiche, condizioni di vita, famiglie, forze lavoro, abitudini di consumo, indicazioni statistiche periodiche nell'ambito dei programmi ISTAT ecc., censimenti generali dell'agricoltura e

della popolazione.

### Front office per le pratiche edilizie e paesaggistiche

Istruttoria e verifica della completezza formale della richiesta di permesso di costruire.

Verifica della necessità di effettuare una valutazione ambientale strategica o una valutazione di impatto ambientale per l'intervento richiesto.

Acquisizione di pareri, intese, concerti, nulla osta o altri atti di assenso comunque denominati.

Necessarie modifiche di modesta entità rispetto al progetto originario.

Proposta finalizzata all'adozione del provvedimento finale, comunicazione dei motivi ostativi, provvedimento finale.

Inizio dei lavori in caso di permesso di costruire rilasciato ai sensi dell'articolo 76, comma 6 della legge.

Verifica della completezza e delle condizioni di ammissibilità della SCIA.

Verifica della necessità di effettuare una valutazione ambientale strategica o una valutazione di impatto ambientale per l'intervento richiesto.

Cessazione dell'attività dopo il decorso del termine di 30 giorni dal ricevimento della SCIA e false attestazioni dei professionisti abilitati.

# Allegato J – Tracciamento temporale

File-Excel per documentare i tempi attuali, distribuiti per ogni singola mansione eseguita.

“Tracciamento temporale V1.0.xlsx” – file Excel vedi allegato IV



Tracciamento temporale V1.0.xlsx

Tracking attività

- 1. Scegliere prima il servizio.
- 2. Dopo scegliere il compito

Name Mitarbeiter*in / Nome collaboratore	Datum / data	Dienst / servizio	Aufgabe / compito	Dauer / durata (in Min./min.)	Bemerkungen/Ergänzungen / Commenti