



Comune di Reggio Emilia

Indirizzi per la riorganizzazione della

Macro – struttura dell’Ente

(Allegato A)

26 SETTEMBRE 2024

Considerazioni preliminari

Nella precedente legislatura, si sono resi necessari diversi interventi di riorganizzazione della struttura comunale, di varia portata, nonché diverse modifiche nella distribuzione delle funzioni sulle strutture organizzative (con conseguente trasferimento di risorse e personale).

Le modifiche (di struttura e di funzioni) sono avvenute più per "stratificazione" - nell'intento di tamponare le specifiche problematiche che via via si sono presentate, SU TUTTI il programma PNRR che ha costretto a riposizionare i progetti ed i programmi che riguardano i lavori e le opere pubbliche, non seguendo logiche funzionali o dipartimentali, ma distributive sui carichi di lavoro.

Nonostante le aree abbiano cercato di ottimizzare il proprio funzionamento, è utile sottolineare che - nel tempo – la distribuzione delle funzioni in logica divisionale ha accentuato alcune criticità: i limiti di una lettura verticale dei processi di lavoro (silos organizzativi), i confini delle aree stesse, divenuti poco permeabili alle esigenze interfunzionali, un irrigidimento complessivo sulle necessità dell'organizzazione.

L'ottimizzazione è stata perseguita a livello locale, di funzione, a scapito di quella globale. Nei fatti si è privilegiato il lavoro dei team e delle persone "in silos" relegando ad aspetti occasionali e puntuali la connessione necessaria tra gruppi di lavoro sia nelle stesse aree che fra le diverse strutture e le diverse linee organizzative di intervento.

Preme rilevare inoltre che lo stesso ruolo delle aree, quali luoghi di coordinamento, è stato messo in crisi dalla necessità contingente di accelerare i processi decisionali, nei quali la fase di valutazione ha subito contrazioni insolite per agevolare scelte di breve respiro, utilizzando prevalentemente la leva gerarchica.

La logica divisionale/funzionale, unita alle contingenze, ha spinto le persone, impegnate a raggiungere obiettivi settoriali, a vedere come secondario tutto quello che incide sul lavoro degli altri e mettere in secondo piano la propensione al "gioco di squadra".

Le rinnovate linee di mandato spingono verso una revisione complessiva ed organica del modello organizzativo e della macro-struttura dell'Ente, ai fini di un incremento dell'operatività globale.

L'evoluzione del modello organizzativo si pone come ispirazione ad un progressivo rinnovamento della cultura organizzativa valorizzando lo sviluppo delle relazioni orizzontali, sia all'interno dell'amministrazione, attraverso la diffusione su larga scala del lavoro di equipe, sia verso l'esterno assumendo la rappresentazione del *quartiere* come chiave di lettura trasversale dell'agire amministrativo.

Il quartiere – al centro di un agire amministrativo che trova nella cura il suo fondamento - come più volte sottolineato nel programma di mandato – assume una sua duplice valenza: elemento cardine della relazione

tra gli abitanti, lo spazio e l'ambiente circostante, e perno del sistema di relazioni reciproche, formali ed informali, da svilupparsi tra gli attori locali.

Queste le premesse che portano alla necessità di riordinare le risorse su una progettazione condivisa, su una gestione partecipata dei servizi, sul moltiplicare i luoghi del confronto e, soprattutto, sulla vicinanza dell'amministrazione alle persone ed al territorio e che spingono verso lo sviluppo di processi di lavoro e decisionali agili e verso un'organizzazione snella, che favorisca un approccio inter e multi disciplinare ai temi della città.

La proposta di modifica organizzativa risulta in sostanziale continuità con l'attuale assetto, ma tende a un Modello coerente con i principi del PUBLIC VALUE MANAGEMENT (H.Moore, 1995 – VAN Dooren, 2010 - Deidda Gagliardo et al. 2010) basato, cioè, sulla creazione di VALORE PUBBLICO, nell'ottica del "soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente", in cui l'agire amministrativo è orientato, oltre ai principi definiti dalla legge, "dall'ulteriore valore costituito dal capitale sociale, dalla coesione sociale, dalle relazioni, nonché da identità culturale, benessere individuale e di comunità" e si conforma ai criteri organizzativi contenuti nel D.lgs. n. 165/01 e D.lgs. n. 150/09 ed in particolare:

- ✓ alla necessità di assicurare il soddisfacimento delle esigenze degli utenti, garantendo il diritto di accesso agli atti e servizi, la semplificazione delle procedure, l'informazione e la partecipazione all'attività amministrativa;
- ✓ alla necessità di assicurare la più ampia trasparenza dell'azione amministrativa, intesa sia come accessibilità da parte del cittadino/utente dei servizi agli atti ed alle informazioni che lo riguardano, sia come rendicontazione dell'attività;
- ✓ alla definizione dei livelli di responsabilità e autonomia del personale in relazione agli obiettivi assegnati, alla professionalità esercitata e nel rispetto dei contratti nazionali di lavoro;
- ✓ alla flessibilità organizzativa degli uffici, sia in relazione alle dinamiche dei bisogni dell'utenza, sia alle nuove o mutate competenze dei servizi;
- ✓ ad un'organizzazione del lavoro che sia impostata su obiettivi e progetti, con chiarezza su tempi, linee guida, fasi e ruoli per l'attuazione degli stessi;
- ✓ alla valorizzazione delle risorse umane garantendo il miglioramento delle condizioni lavorative, la crescita professionale del personale, le pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso ed il trattamento sul lavoro.

La riorganizzazione della macro-struttura sarà pertanto definita a partire dalle seguenti finalità generali:

- Progettazione delle funzioni assegnate, calibrate alle esigenze e ai bisogni della Persona/Cittadino nella sua complessità e del Territorio/Comunità nell'attuale contesto e nel futuro potenziale sviluppo,

apportando anche i necessari correttivi per aderire alle nuove politiche europee e nazionali di innovazione Green e Digital transition.

- Rimodulazione della struttura amministrativa, riportando alcune funzioni in staff alla direzione generale e garantendo una **maggiore chiarezza nella ripartizione delle competenze** tra le diverse articolazioni organizzative, recuperando quale criterio dominante nelle logiche di aggregazione delle strutture organizzative l'omogeneità di funzioni, di ambiti disciplinari, *know how* e competenze, orientando il ripensamento organizzativo ad una riduzione del numero delle strutture di presidio dirigenziale. Le tendenze evolutive generali delle organizzazioni puntano a Burocrazie meno rigide e più aperte all'interazione, al decentramento meno meccanico e più coordinato e a Organizzazioni professionali più integrate e più orientate agli obiettivi, tramite modelli che privilegino flessibilità, integrazione, velocità, innovazione, con passaggio dalla leadership accentrata a quella distribuita.
- **Semplificazione dei meccanismi di funzionamento, di coordinamento e dei processi decisionali**, per garantire un maggiore coordinamento dei meccanismi di programmazione e controllo e di regolazione dei processi di lavoro (*chi fa che cosa e come*). Ripensando in logica divisionale/funzionale unicamente le strutture di secondo livello vocate alla produzione di servizi.
- Individuazione di team multidisciplinari che permettano di affrontare le sfide di mandato (marginalità, sicurezza, qualità del vivere, distribuzione territoriale dei servizi, partecipazione, sviluppo delle risorse del territorio ecc) in una logica di gestione della complessità, di sviluppare competenze integrate, di consentire ad ogni membro del team di contaminarsi con le idee e la creatività degli altri. Questa impostazione dovrà essere sviluppata non solo nella realizzazione dei progetti o processi, ma a partire dall'implementazione di sistemi operativi orientati al lavoro di gruppo come modalità mainstream.
- Traduzione sul piano organizzativo delle indicazioni contenute nelle Linee programmatiche del nuovo mandato amministrativo (*cura della città; cura delle persone; sviluppo sostenibile e cultura*) e nei progetti speciali (*RE_ACTS, stazione, centro storico, Parco innovazione, mobility manager*); garantendo un presidio strutturale alle tematiche innovative ivi incluse.
- Coinvolgimento dei diversi interlocutori ciascuno per il proprio livello di responsabilità nella costruzione del modello di macrostruttura e di microstruttura che vada verso la valorizzazione del lavoro interno all'amministrazione, che affermi la distinzione dei poteri tra gestione e politica, ma che nel contempo garantisca e rafforzi gli spazi di relazione e di condivisione dei programmi nel reciproco rispetto dei ruoli tra politica e gestione.
- Revisione strutturale e dei sistemi operativi ritenuti fondamentali e funzionali alle nuove linee di mandato, al fine di ridurre i costi organizzativi (revisione dei sistemi operativi), di impatto sui lavoratori e sull'organizzazione del lavoro, eliminando duplicazioni, rimbalsi o l'allungamento dei processi, tipico delle organizzazioni frammentate.
- Celerità del processo che porti alla individuazione di una nuova macrostruttura operativa dal 1

febbraio 2025, con l'individuazione dei nuovi incarichi dirigenziali sia per i dirigenti a tempo indeterminato che per i dirigenti assunti con contratto a tempo determinato.

- Rilettura dei sistemi di programmazione e rendicontazione utilizzando come chiave espressiva il quartiere ed i singoli territori anche ai fini di rendicontazione puntuale a chi li abita.
- Sicurezza, presidio e controllo di alcune funzioni ritenute particolarmente critiche per l'operatività generale dell'Ente, fra tutte le funzioni di affidamento di lavori, servizi e forniture, le funzioni di gestione amministrativa dei programmi PNRR, PINQUA, PIERS, di rigenerazione urbana e di gestione e valorizzazione del patrimonio e della trasformazione digitale.
- Analisi delle opportunità e delle criticità connesse alla definizione del nuovo assetto organizzativo tenendo conto che la nuova configurazione rimane strettamente connessa alla struttura organizzativa storicizzata e all'elevato numero di elementi da trattare.
- Revisione dei processi laddove occorrono azioni correttive e di rapida reingegnerizzazione, razionalizzazione delle attività attraverso valutazioni sul valore aggiunto delle attività stesse, eliminazione di duplicazioni e riduzione dei tempi di attraversamento del processo.
- Orientamento all'utenza con responsabilità chiare dei livelli intermedi e rafforzamento del livello di delega.

Ambiti di intervento

Si propone di intervenire sia a livello macro strutturale, attraverso una rimodulazione delle strutture di primo e secondo livello (con conseguente riconfigurazione del quadro delle posizioni organizzative) sia sul piano microstrutturale, attraverso percorsi e progetti di sviluppo organizzativo "dal basso", che coinvolgano in modo diretto e fattivo il personale, dando loro mandato di produrre analisi approfondite e conseguenti proposte di ristrutturazione dei processi di lavoro sui cui operano quotidianamente e sui quali dipende in modo più significativo la qualità amministrativa dell'operato dell'Ente.

Considerando, inoltre, le esigenze legate ai fabbisogni occupazionali del personale dirigente, si propone di procedere anche all'indizione delle selezioni per l'assunzione di personale di qualifica dirigenziale a tempo determinato - nel numero massimo consentito dalla normativa attualmente in vigore, ovvero n. 12 posizioni dirigenziali ex. art. 110 del dlgs 267/2000 co. 1 e n. 2 posizioni dirigenziali ex. Art. 110 del dlgs 267/2000 co. 2 - al fine di garantire l'operatività della struttura organizzativa, così come ridisegnata in base agli indirizzi di seguito dettagliati e indicando conseguentemente l'individuazione in via prioritaria delle posizioni descritte nel documento allegato (allegato A1).

Nel contempo occorre proseguire nel percorso di stabilizzazione dei ruoli dirigenziali con personale assunto a tempo indeterminato per dare stabilità e continuità alla struttura ed alla gestione, soprattutto sulle funzioni di tipo gestionale.

Per tali ragioni e per garantire continuità gestionale su quelle funzioni di linee ad alta complessità (per il maggior numero di dipendenti coordinati) si individuano in via prioritaria (posizioni descritte nel documento -allegato A1-) n. 3 posizioni dirigenziali su cui procedere all'indizione di concorsi per assunzioni a tempo indeterminato.

Riorganizzazione della macro- struttura

Sul piano macrostrutturale è, innanzitutto, opportuno procedere ad una riaggregazione delle strutture di primo livello, con contestuale riduzione dei rispettivi presidi dirigenziali, in base a rinnovati criteri di aggregazione, basati non tanto sull'omogeneità (di prodotto/mercato) delle strutture di afferenza, bensì su tre direttrici strategiche di policy, che dovranno permeare ed orientare il lavoro amministrativo per i prossimi 5 anni: cura della comunità, della città e dei quartieri (sostenibilità sociale); sviluppo territoriale (sostenibilità ambientale), sviluppo sostenibile (sostenibilità economica).

Occorre poi procedere alla re-distribuzione delle funzioni all'interno delle aree, allo scopo di meglio focalizzare il ruolo organizzativo delle aggregazioni di primo livello, configurando al meglio la funzione di sintesi di istanze trasversali a servizi omogenei, in modo da affinare il contributo ai processi di pianificazione e controllo strategico delle politiche dell'Ente.

Le Aree, infatti, dovranno rappresentare lo snodo organizzativo in grado di facilitare la traduzione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione in attività gestionali all'interno delle strutture dell'Area, sviluppare e garantire attraverso l'implementazione di meccanismi di coordinamento strutturati l'interconnessione tra le diverse Aree funzionali e contribuire alla direzione strategica dell'Ente.

In tale prospettiva occorre, dunque, ridefinire, innanzitutto, i criteri di aggregazione delle macro-funzioni all'interno delle Aree, limitando, invece, l'intervento sulle strutture di secondo livello ad ottimizzazioni settoriali, introducendo correttivi nella distribuzione delle attività, laddove si sono evidenziate criticità in tal senso, ma preservando quanto più possibile la continuità gestionale e le relazioni microorganizzative esistenti, prediligendo, quindi, strategie di miglioramento graduale e continuo sui processi di lavoro, in luogo di drastici interventi di reingegnerizzazione e ristrutturazione.

Soprattutto per non disperdere i vantaggi legati al ricorso alle "strutture di tipo funzionale" su cui è organizzato attualmente l'ente, affinché la struttura interna a ciascuna area possa concentrarsi meglio su specifici obiettivi, contribuendo poi al raggiungimento dei target strategici.

Le funzioni direttamente connesse alle direttrici strategiche di mandato saranno riunite all'interno di rispettive "aree" che rappresentano in termini organizzativi, le strutture in grado di facilitare la traduzione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione in attività gestionali, sviluppare l'interconnessione e contribuire alla continua focalizzazione sulle scelte strategiche dell'Ente. Il rinnovato ruolo di coordinamento verrà rinforzato soprattutto per garantire la gestione dei processi trasversali e di allocazione delle risorse.

La costituzione delle 3 aree ha lo scopo di:

- a) focalizzare il ruolo organizzativo delle aggregazioni di primo livello, garantendone un più forte coordinamento e interconnessione,
- b) configurare la funzione di sintesi di istanze trasversali a servizi omogenei,
- c) affinare il contributo ai processi di pianificazione e controllo strategico delle politiche dell'Ente.

In tal senso la funzione di pianificazione, programmazione e controllo, adeguatamente presidiata, costituisce uno dei principali strumenti di raccordo e coordinamento globale dell'intera organizzazione, in riferimento alle

5 priorità di mandato:

- Città storica
- Mobilità integrata
- RE_ACTS
- Cura Della Città e delle Persone
- Stazione

Da realizzare attraverso la creazione di 10 condizioni che garantiscano il governo della città:

- Le Transizioni. Energetica, climatica, migratoria e digitale
- La partecipazione
- La responsabilità sociale
- L'analisi della realtà
- I legami di comunità
- La cura
- La prossimità
- La semplificazione. Per le imprese e per i cittadini
- I quartieri e le frazioni
- L'area vasta

Nel contempo, per migliorare l'efficacia delle risposte che l'AC può dare ed avere, così, un maggior livello di produttività e performance ed una miglior comunicabilità e trasparenza, dovranno essere messi a valore e formalizzati "network" basati su flussi e processi di lavoro orizzontali orientati ai temi strategici proposti nelle linee di mandato, processi che avranno un decision maker collettivo grazie alla rete di relazioni e competenze necessarie. La creazione di sistemi di lavoro "ad equipe" dovrà trovare anche una sua puntuale definizione nei sistemi di programmazione strategica ed operativa dell'ente: "team di quartiere", "coordinamento PNRR", "Hub urbano -centro storico"-, "hub di prossimità" ecc.

Le azioni organizzative verranno così riorientate sui 4 punti del programma di mandato

1. Sviluppo sostenibile

Competitività: digitalizzazione, trasferimento tecnologico, attrazione di investimenti. ricerca e formazione sulle emergenze delle transizioni con Università e Reggio Children. Il lavoro e i lavoratori: la sicurezza sul lavoro, il welfare aziendale, la responsabilità sociale d'impresa, capacità di intercettare le nuove povertà. Il volano pubblico: acquisti verdi e in intelligenza artificiale, Green, CRPA in agricoltura sostenibile, Reggio Children. Attori pubblici devono farsi motori di economia locale. Un grande piano strategico per la città: **RE_ACTS, Turismo:** promuovere Reggio Emilia valorizzandone le eccellenze in ambito nazionale ed internazionale. La Cultura come base del modello di sostenibilità diffusa nei luoghi della quotidianità (quartieri, chiese, fabbriche). Le priorità (il lavoro, le relazioni positive e la Pace, la cultura scientifica diffusa sulle transizioni, il dialogo interculturale, la democrazia). **Sport.** Promozione dello sport e dei luoghi dello sport. Sostenere le società sportive per creare **Valore sociale.** La **mobilità sostenibile** e le politiche di mobilità urbana integrata.

La città storica e la stazione storica.

Coordinamento degli interventi integrati di riqualificazione sulle porzioni di territorio interessate, rivitalizzazione dei servizi di prossimità, sviluppo gli eventi culturali di tipo partecipativo, valorizzazione del patrimonio culturale esistente. Interventi per creare nuovi utilizzi per i negozi sfitti e i luoghi di studio per gli studenti. Politiche abitative specifiche per il centro storico. Processi partecipativi per definire i futuri interventi. Interventi sulla sicurezza, legalità e decoro dei luoghi, lotta al degrado.

2. Sostenibilità ambientale.

La rigenerazione urbana, le infrastrutture pubbliche. L'educazione alla **sostenibilità** e alla responsabilità sociale ed ambientale. La tutela del verde pubblico e della biodiversità. L'agricoltura sostenibile, il sostegno ai prodotti locali e la creazione di un organo di governance per **la transizione** verso un sistema alimentare locale sostenibile.

3. Sostenibilità sociale.

Attivare la comunità. La **salute:** case della comunità come luogo di integrazione socio sanitaria, salute di territorio, domiciliare, welfare di condominio, disagio psichico. La presa in carico. Dare la possibilità alle persone di avere punti di riferimento: i poli, le sentinelle di quartiere. **Città senza barriere. Politiche di genere:** formazione su linguaggio, stereotipi, riconoscimento della violenza, casa delle donne. La comunità educante. La **SCUOLA:** disagio delle giovani generazioni, azioni d'inclusività e sostegno come: scuole aperte al pomeriggio, spazi aperti per i giovani, educativa di strada. **Casa.** Aumentare il numero di alloggi disponibili di edilizia pubblica e convenzionata, mobilitare il patrimonio privato degli immobili sfitti, realizzare alloggi per permanenze temporanee.

4. Sostenibilità istituzionale.

Sicurezza: prevenzione ambientale (i luoghi), prevenzione comunitaria (far vivere i luoghi, ruolo dei negozi sentinella), prevenzione sociale (educatori, affrontare le fragilità), repressione dei reati (vigile di quartiere, presidi delle forze d'ordine). **Legalità:** lavorare su educazione e formazione, sul rafforzamento e l'estensione dei protocolli antimafia, sulla consulta per la legalità; costituzione dell'Osservatorio permanente della legalità e potenziamento dello sportello legalità. **Governance:** costruzione di processi decisionali partecipati e inclusivi, azione forte sui servizi di cura e presa in carico territoriali.

Aggregazioni di primo livello

Sulla base delle linee di mandato, si propone di aggregare macro-funzioni istituzionali su **3 Aree di coordinamento** dedicate alla gestione e allo sviluppo di prodotti e servizi destinati al governo ed allo sviluppo della città. Le aree saranno accorpate non solo sulla base del criterio di omogeneità delle competenze tecniche e dei servizi erogati, ma anche sulla necessità di condividere la distribuzione sul territorio dei servizi e delle funzioni di ascolto, declinando un'organizzazione che abbia nel quartiere la chiave di lettura dei processi di lavoro.

Al direttore generale è affidato il coordinamento dei servizi di staff riconducibili alle cosiddette funzioni trasversali (servizi di supporto e tecnostruttura), le funzioni di staff di presidio e valorizzazione delle risorse interne strumentali necessari al funzionamento generale dell'Ente ed essenziali per garantire uniformità operativa trasversale su processi fondamentali, nonché il coordinamento di alcuni progetti speciali a dimensione trasversale e di rilevanza strategica rispetto alle politiche pubbliche quali il fundraising e la trasformazione digitale in particolare attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, coniugato ad interventi di sviluppo organizzativo e all'acquisizione di nuove competenze digitali del personale, ovvero attraverso la completa trasformazione digitale delle modalità di gestione dei procedimenti.

AREA della RIGENERAZIONE URBANA E DELLE INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI: - Area di coordinamento delle funzioni di sviluppo territoriale: l'Area è portatrice delle istanze trasversali alle funzioni di riqualificazione e manutenzione degli spazi pubblici, delle infrastrutture, degli edifici comunali, secondo una logica di intervento integrata ed unitaria che guarda con attenzione ai temi della sostenibilità e della tutela dell'ambiente. L'Area, integra, pertanto, le funzioni e i servizi finalizzati alla riqualificazione, alla manutenzione e al miglioramento della qualità del patrimonio infrastrutturale pubblico (reti infrastrutturali e fabbricati e opere pubbliche in generale), In questa area **confluiranno le funzioni legate alla rigenerazione urbana e delle infrastrutture attraverso il complesso impianto del PNRR** (*valorizzazione del patrimonio pubblico, nuove infrastrutture viabilistiche, sistemazione del patrimonio scolastico e degli impianti sportivi della città*) implicando uno sforzo organizzativo di natura straordinaria, pertanto poiché le politiche di riqualificazione e trasformazione del territorio hanno attualmente diversi riferimenti organizzativi, è auspicabile una riflessione organizzativa complessiva in termini di efficienza, chiarezza degli ambiti di

competenza e funzionamento generale dei processi di realizzazione dei lavori pubblici, delle nuove opere pubbliche e della gestione del patrimonio comunale.

AREA CURA DELLA COMUNITA' E DELLA CITTA' - Area di coordinamento delle funzioni di cura della

comunità, il programma di mandato individua come linea prioritaria di lavoro la valorizzazione dell'azione amministrativa sulla ridefinizione del modello di welfare e sulla necessaria cura della dimensione di relazione quotidiana con i cittadini, sulla vicinanza ed accompagnamento delle persone. Quest'Area si caratterizza anche per la sua dimensione progettuale ed è l'ambito organizzativo cui spetta la prospettazione della sintesi degli strumenti di governo delle trasformazioni del territorio e dell'ideazione di interventi e soluzioni innovative per lo sviluppo strategico dei servizi di welfare. L'Area, inoltre, coordina progetti e attività finalizzate alla promozione dell'innovazione sociale e digitale del territorio, per il miglioramento dei servizi e della qualità della vita dei cittadini, facendo leva anche sul protagonismo della comunità e sulla partecipazione dei cittadini, nonché su alcune linee d'intervento relative alle **Politiche abitative**. In quest'area confluiranno, inoltre, le funzioni attualmente inserite nell'attuale Area di coordinamento dei servizi alla persona che associa le funzioni volte all'accrescimento del benessere delle persone, con particolare riferimento alle fasce più fragili della popolazione, e della marginalità, integrando in sé, secondo una logica processuale, le funzioni di pianificazione, programmazione, gestione e rendicontazione dei servizi sociali. Sotto il profilo metodologico, l'Area dovrà proseguire e potenziare l'approccio integrato sul piano sociosanitario cercando, tuttavia, di innovare i modelli organizzativi di intervento, individuando nuove modalità di programmazione e azione del welfare cittadino per riuscire a dare risposte ancora più flessibili ai bisogni delle persone.

Troveranno ricollocazione in questa area anche le funzioni oggi attribuite all' Area di coordinamento dei servizi educativi, che attualmente integra tutte le funzioni e i progetti educativi dell'ente, trasversalmente alle diverse fasce di età. In particolare, le strutture appartenenti all'Area sono chiamate a sviluppare ulteriormente, secondo un processo di continuità educativa, un sistema educativo integrato, rafforzando le relazioni tra i diversi soggetti e le diverse agenzie educative del territorio, in una logica di comunità educante 0 – 99, per il valore ed il contributo delle politiche educative alla costruzione di relazioni, reti e valore sul territorio

- Quest'area aggrega anche le funzioni amministrative, istituzionali e di servizio alla città (consulte di quartiere, azioni di cittadinanza attiva, servizi demografici) , che condividono la medesima natura di regolazione, tutela e controllo dell'esercizio dei diritti e dell'iniziativa dei cittadini sul territorio comunale, ma soprattutto la medesima tensione verso la semplificazione dell'accesso ai servizi e alla riduzione dei tempi di risposta e di attenzione alle specificità territoriale. Sulla dimensione dei quartieri come elemento distintivo della città di Reggio Emilia (*gli spazi pubblici, i quartieri, i luoghi di aggregazione, la valorizzazione delle pari opportunità e delle politiche di genere*”, *il decentramento amministrativo*) si riposizionano le azioni di governo della città

In quest'area si concentrano alcuni programmi e priorità di mandato di rilevanza strategica quali la cura

della città intesa come la qualità degli spazi urbani e della vita quotidiana e la sostenibilità sociale.

AREA SVILUPPO SOSTENIBILE - Area di coordinamento delle funzioni di sviluppo economico, culturale e ambientale: il programma di mandato si concentra su una idea di città che guarda al futuro in una logica di interdipendenza e dialogo con i diversi stakeholders (*mobilità sostenibile, economia della conoscenza, economia solidale, tecnologie digitali per la città; turismo e turismo sportivo, start up di impresa*) il progetto di mandato *RE_ACTS, PIANO PER L'ARIA, IL CLIMA, LA TERRA, LA SALUTE, e quelli che sono individuate come progetti strategici per la risoluzione delle principali criticità della città: Stazione, Città Storica e Mobilità integrata*. In questa area verrà allocata la progettazione degli accordi con l'Università e gli attori economici e produttivi del territorio per favorire una riconversione "green" delle attività produttive e la progettazione/programmazione di azioni concrete di sviluppo sostenibile della città anche con riguardo alle funzioni di politiche abitative condivise con i diversi stakeholders pubblici e privati (università, aziende associazioni piccoli proprietari ecc.). La progettazione delle azioni di tutela ambientale e risparmio energetico

- In tale prospettiva si collocano anche le politiche di partecipazione, attivazione e benessere delle giovani generazioni, con un focus particolare rivolto alle politiche sportive.
- Qui confluiranno anche le funzioni oggi raccolte nell'Area di coordinamento dei servizi culturali, cultura dei diritti e di sviluppo dell'attrattività della città che attualmente sintetizza i progetti, i servizi e le iniziative finalizzate alla promozione culturale e turistica della città e allo sviluppo della capacità attrattiva del territorio. In particolare, l'Area avrà lo scopo di guidare la realizzazione del "Progetto culturale" della città, volto sia all'ampliamento e all'ulteriore qualificazione dell'offerta culturale e artistica, che dovrà essere sempre più aperta e accessibile per la comunità; sia alla valorizzazione e alla diffusione di quella particolare "way of life" che connota la nostra comunità e il nostro modo di vivere, rafforzando ulteriormente la governance, la collaborazione pubblico – privato e il dialogo tra le molteplici istituzioni culturali della città, l'intercultura.
- quest'area concentra alcuni programmi e priorità di mandato di rilevanza strategica quali la Città storica, la mobilità urbana integrata, RE_ACTS, la Stazione, i programmi sulla SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E AMBIENTALE.

Aggregazioni di secondo livello

Le Aree di coordinamento saranno organizzate al proprio interno mediante la costituzione di strutture di secondo livello a presidio dirigenziale (Servizi, Unità di progetto, Strutture di presidio delle politiche pubbliche), definite attorno ad aggregati funzionali omogenei, nonché mediante l'eventuale istituzione di specifiche posizioni dirigenziali di staff cui affidare funzioni specialistiche, di studio e ricerca. All'interno delle

strutture di secondo livello saranno successivamente istituite posizioni di elevata qualificazione (ex posizioni organizzative) per la gestione operativa di determinati ambiti funzionali o per il presidio di particolari domini professionali di specializzazione.

Per quanto attiene l'articolazione di secondo livello:

AREA della RIGENERAZIONE URBANA E DELLE INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI - Area di coordinamento delle funzioni di sviluppo territoriale.

In staff all'Area saranno allocate le funzioni di coordinamento complessivo dei progetti di LLPP afferenti al PNRR, nonché le funzioni di presidio di tutti gli aspetti amministrativi e gestionali correlati alla realizzazione delle opere pubbliche promossi dalle strutture dell'Area. La Gestione del patrimonio e la cura dei procedimenti di esproprio per pubblica utilità; coordinamento dell'assetto logistico degli immobili comunali. Potranno essere assegnati alla Direzione d'Area anche il coordinamento di progettazioni di trasformazione urbana di particolare complessità. All'interno dell'Area dovranno, inoltre, individuarsi specifici centri di responsabilità dirigenziale in base ai seguenti aggregati funzionali omogenei:

- **Progettazione, realizzazione e manutenzione degli spazi pubblici aperti e delle piccole e grandi infrastrutture a rete:** coordinamento progetti di trasformazione urbana, opere infrastrutturali e viabilità, riqualificazione spazi urbani nell'ambito del programma triennale ed elenco annuale delle opere pubbliche; gestione, manutenzione strade; programmazione triennale delle manutenzioni stradali e gestione degli interventi di infrastrutturazione di sottoservizi stradali da parte di soggetti privati; valutazioni tecniche vincolanti relative alla durabilità e condizioni di mantenimento dei progetti per strade, piazze e infrastrutture in genere, progettate e realizzate dai servizi del Comune, da partecipate o da soggetti privati; partecipazione alla regolazione d'uso degli spazi aperti privati; regolazione d'uso, gestione, manutenzione ordinaria, manutenzione straordinaria, riqualificazione, nuovi interventi sul centro storico, sulle strade, piazze, illuminazione pubblica, reti idriche e tecnologiche; di fruizione degli spazi pubblici; verifica della progettazione e del collaudo tecnico delle opere di urbanizzazione realizzati da privati nell'ambito del Pua. Gestione del contratto della centrale operativa – call center a supporto dei servizi di manutenzione edifici, strade e verde;
- **Tutela del patrimonio edilizio comunale.** Progettazione, realizzazione e manutenzione dei fabbricati di proprietà comunale e dei relativi impianti: supporto tecnico per l'attuazione delle politiche energetiche comunali, per gli interventi in materia di impianti tecnologici e riqualificazione energetica degli edifici pubblici; pianificazione, attuazione e gestione della sicurezza delle strutture comunali; programmazione delle attività e della gestione delle risorse del servizio di prevenzione e protezione dell'Ente; Gestione della Commissione Comunale di Vigilanza sui locali di pubblico spettacolo e partecipazione alla Commissione Provinciale quale delegato del Sindaco; Gestione delle funzioni tecniche assegnate nell'ambito del vigente Piano Comunale di Emergenza in materia di protezione civile; coordinamento e gestione degli interventi contingibili e urgenti inerenti la sicurezza degli edifici privati; presidio, coordinamento e gestione dell'attività tecnico-amministrativa di esecuzione degli

interventi di demolizione di abusi edilizi eseguiti su aree pubbliche e private e rimessa in pristino delle aree interessate; gestione e coordinamento degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici nelle scuole primarie e secondarie e degli impianti sportivi di proprietà comunale.

- **Progettazione, realizzazione e manutenzione degli interventi in materia di patrimonio edilizio scolastico 0-6, patrimonio edilizio residenziale pubblico e universitario:** coordinamento attuazione progetti di opere pubbliche nell'ambito del programma triennale ed elenco annuale delle opere pubbliche, progettazione e manutenzione straordinaria del patrimonio edilizio scolastico 0-6; coordinamento degli strumenti e delle azioni tecnico-ingegneristiche orientate alla promozione e al sostegno dell'abitare sociale; Manutenzione ordinaria e straordinaria di aree verdi, cortili e pertinenze; valutazioni tecniche vincolanti relative a durabilità e condizioni di mantenimento dei progetti per aree verdi progettate e realizzate dai servizi del Comune, da partecipate o da soggetti privati; programmazione e progettazione dello sviluppo e trasformazione ecologica dei sistemi di verde urbano e di gestione e attuazione del Piano del Verde, abbattimento alberi, agricoltura e orti urbani; gestione degli interventi di promozione e salvaguardia del patrimonio boschivo del territorio (forestazione) e di valorizzazione del paesaggio e del suolo agricolo.
- **Coordinamento e gestione degli strumenti di pianificazione del territorio e degli interventi in materia urbanistica e del paesaggio;** promozione e coordinamento degli interventi di rigenerazione urbana della città; cura dell'istruttoria degli strumenti urbanistici attuativi di iniziativa pubblica e privata e dei procedimenti di rilascio dei titoli abilitativi in materia edilizia presidio, coordinamento e attuazione della normativa in materia di antisismica; contenimento energetico degli edifici e sicurezza degli impianti; supporto amministrativo alle convenzioni 0,05; verifica della progettazione e del collaudo tecnico delle opere di urbanizzazione realizzati da privati nell'ambito del Pua; sviluppo e gestione del Sistema Informativo Territoriale. Gestione dello Sportello unico edilizia: gestione delle attività di front office e di back office dello Sportello Unico e gestione delle funzioni relative all'edilizia privata.

AREA CURA DELLA COMUNITA', DELLA CITTA' E DEI QUARTIERI

In staff all'Area saranno allocate le funzioni di cura della gestione e del coordinamento del processo di programmazione socio-sanitaria distrettuale; il presidio delle politiche a sostegno e sviluppo del welfare comunitario; il coordinamento della programmazione e attuazione delle politiche per la coesione sociale; lo sviluppo di politiche del lavoro a sostegno dell'inclusione dei soggetti svantaggiati. Promozione e valorizzazione dei diritti civili e delle pari opportunità il diritto alla casa.

All'interno dell'Area dovranno, inoltre, individuarsi specifici centri di responsabilità dirigenziale in base ai seguenti aggregati funzionali omogenei:

- **Gestione e coordinamento del sistema dei servizi sociali** (minori, anziani, disabili, fragilità sociali), sviluppo e sostegno dei percorsi di socialità e aggregazione sul territorio; sviluppo delle reti e dei progetti di comunità; gestione dei servizi di assistenza abitativa, degli interventi a favore di minori, di cui all'art. 403 del codice civile.
- **Benessere di comunità e contrasto alle povertà.** Coordinamento degli interventi a favore della marginalità (nomadi, detenuti, persone vittime della tratta, minori non accompagnati ecc) e interventi sociali. Politiche di riqualificazione e formazione delle persone in condizione di "fragilità". Azioni a sostegno dell'accoglienza.
- **Scuole, educazione e diritto allo studio e relazioni con l'Università.** In particolare, la struttura sarà chiamata a sviluppare ulteriormente, secondo un processo di continuità educativa, un sistema educativo integrato, rafforzando le relazioni tra i diversi soggetti e le diverse agenzie educative del territorio, in una logica di comunità educante 0 – 99: progettazione e gestione integrata dei servizi e dei progetti educativi extrascolastici; gestione delle attività in materia di diritto allo studio; coordinamento dei servizi di sostegno e accompagnamento educativo e scolastico.
- **Istituzione Scuole e Nidi d'infanzia:** gestione dei nidi e delle scuole d'infanzia comunali e convenzionati e dei servizi di qualificazione educativa; gestione delle funzioni di competenza comunale relative alle Scuole dell'Infanzia Statali; gestione della convenzione con la F.I.S.M.; coordinamento e gestione dei procedimenti di autorizzazione al funzionamento, vigilanza e controllo sui servizi educativi per la prima infanzia e sulle loro strutture.
- **Gestione dei servizi demografici e degli adempimenti conseguenti in materia di anagrafe, stato civile, elettorale;** gestione della polizia mortuaria e dei servizi cimiteriali; gestione e assegnazione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica e delle agevolazioni alle famiglie; coordinamento dei controlli sulle dichiarazioni Ise; coordinamento e gestione degli "Spazi dei cittadini".
- **Qualità degli spazi urbani e della vita quotidiana** attraverso un'ampia visione multidisciplinare, partecipata e orientata alla riqualificazione dell'ambiente urbano. Azioni legate alla sostenibilità, alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente; Micro progettazione urbana orientata alla sicurezza e alla cura dello spazio urbano, micro architetture sostenibili, gestione della micromanutenzione di "prossimità" (rifiuti, verde pubblico, arredi e decoro urbano).

AREA SVILUPPO SOSTENIBILE

In staff all'Area saranno allocate le funzioni di:

- sviluppo e coordinamento di processi, progetti e network volti a promuovere le eccellenze produttive locali in campo nazionale ed internazionale, presidio e coordinamento nelle azioni di governance del

sistema locale dell'innovazione sia per la dimensione istituzionale della ricerca industriale e del trasferimento tecnologico sia per quanto riguarda il mondo della creatività e dell'innovazione informale.

- promozione dei progetti di innovazione sociale e digitale del territorio per il miglioramento dei servizi e della qualità della vita dei cittadini,
- coordinamento delle funzioni amministrative e delle politiche abitative.

Le strutture di riferimento articoleranno:

i programmi e i progetti di mobilità sostenibile (progetto MOBILITA' INTEGRATA), gli strumenti di pianificazione e programmazione della mobilità urbana e del territorio coordinati; la gestione dei provvedimenti amministrativi in materia di traffico e di circolazione stradale, di mobilità e sicurezza stradale, di fruizione degli spazi pubblici; l'attività di Mobility Manager aziendale e d'area, la collaborazione con i servizi comunali alla realizzazione degli obiettivi qualitativi ambientali, di partecipazione cittadina, di mobilità e sicurezza stradale, di fruizione degli spazi pubblici.

- **il progetto di rigenerazione e riqualificazione dell'area "stazione" e della "Città Storica"** . La valorizzazione della città storica, in particolare con lo studio e la valorizzazione del commercio cittadino, attraverso l'"Hub urbano", che ha l'obiettivo di tenere insieme una pluralità di funzioni ed attori per accrescere l'attrattività e rigenerare il tessuto urbano, e associare le attività commerciali alla valorizzazione dei luoghi della cultura, dell'attrattività turistica, dell'artigianato e degli spazi di incontro per le giovani generazioni che decidono di frequentare i percorsi universitari a Reggio Emilia, e le specifiche politiche abitative.

Il coordinamento degli interventi integrati di riqualificazione sulle porzioni di territorio interessate, rivitalizzazione dei servizi di prossimità, sviluppo gli eventi culturali di tipo partecipativo, valorizzazione del patrimonio culturale esistente. Interventi per creare nuovi utilizzi per i negozi sfitti e i luoghi di studio per gli studenti. Politiche abitative specifiche per il centro storico. Processi partecipativi per definire i futuri interventi. Interventi sulla sicurezza, legalità e decoro dei luoghi, lotta al degrado.

- **il programma RE_ACTS (Aria, clima, territorio e salute)** e la definizione delle politiche pubbliche in materia di transizione energetica e ottimizzazione dei consumi: **Sostenibilità ambientale e energetica** ovvero la gestione delle competenze in materia di sostenibilità, tutela e salvaguardia dell'ambiente (acqua, rumore, bonifiche siti inquinati e abbandono rifiuti), nonché delle competenze di programmazione e coordinamento della gestione dei rifiuti sul territorio; promozione delle politiche e degli interventi in materia di efficienza energetica e diminuzione delle emissioni in atmosfera, di adattamento ai cambiamenti climatici e dei programmi per la qualità dell'aria; coordinamento dei progetti di informazione, educazione, promozione e accountability in materia ambientale; cura delle funzioni comunali di tutela degli animali e della fauna urbana. **Gli interventi a tutela ed incremento del capitale naturale:** valorizzazione del verde urbano e della biodiversità, agricoltura

sostenibile , agrifood, benessere animale ecc.. Lo sviluppo delle relazioni strategiche con l'Università per favorire gli obiettivi della cd. “terza missione”, ci si riferisce in particolare all'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso processi di interazione diretta dell'Università con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio, affinché la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di benefici di natura sociale, culturale ed economica. La Terza Missione “rappresenta lo spazio d'azione interistituzionale ideale per lo sviluppo di progettualità che facciano incontrare offerte e domande in un contesto di reciprocità e di paritetica collaborazione.

Verranno riallocate in quest'area le funzioni afferenti ai:

servizi culturali i progetti, i servizi e le iniziative finalizzate alla realizzazione del “Progetto culturale” della città, volto sia all'ampliamento e all'ulteriore qualificazione dell'offerta culturale e artistica, che dovrà essere sempre più aperta e accessibile per la comunità; sia alla valorizzazione e alla diffusione di quella particolare “way of life” che connota la nostra comunità e il nostro modo di vivere, rafforzando ulteriormente la governance, la collaborazione pubblico – privato e il dialogo tra le molteplici istituzioni culturali della città. La funzione comprende inoltre il **coordinamento e la gestione dei servizi culturali della città**; il coordinamento e la gestione del sistema museale e dei servizi bibliotecari comunali; la gestione della conservazione e valorizzazione del patrimonio librario; il coordinamento del servizio di programmazione cinematografica pubblica; la realizzazione delle iniziative culturali e la valorizzazione dei talenti creativi; la promozione, il coordinamento e la valorizzazione della rete delle istituzioni culturali cittadine; la Direzione dei Musei civici.

Alla programmazione culturale si affianca la gestione delle **politiche giovanili**: progettazione e gestione integrata dei servizi e dei progetti educativi extrascolastici non collegati alla scuola dell'obbligo; promozione del protagonismo e della responsabilizzazione delle nuove generazioni; politiche di partecipazione, attivazione e benessere delle giovani generazioni, promozione della creatività giovanile; realizzazione di iniziative di promozione del benessere e di educazione a stili di vita sani; promozione dell'Innovazione, della ricerca e della valorizzazione dei talenti creativi e la **gestione delle politiche Interculturali**: presidio dei progetti e delle azioni finalizzate alla promozione delle diversità culturali e del dialogo interculturale.

Promozione della città, Turismo e sport per l'attuazione delle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema territoriale e della promozione e sviluppo delle competenze distintive e delle eccellenze produttive del territorio; così come dello sviluppo del sistema e dei servizi di accoglienza del territorio e di promozione turistica della città. La valorizzazione e la promozione **della pratica sportiva, supporto alla realizzazione di eventi sportivi, gestione della governance delle relazioni con la Fondazione per lo Sport. La Valorizzazione commerciale** e la gestione dei procedimenti relativi alle attività produttive e al commercio; svolgimento delle attività di regolamentazione, autorizzazione e controllo delle attività economiche; gestione delle funzioni comunali in materia di igiene pubblica; rilascio delle

concessioni per l'utilizzo di aree pubbliche e riscossione canone; rilascio delle autorizzazioni per l'installazione degli impianti pubblicitari; gestione delle iniziative e delle manifestazioni commerciali su suolo pubblico; promozione e coordinamento delle iniziative di valorizzazione commerciale della gestione delle attività di front office e di back office dello Sportello Unico Attività Produttive (SUAP).

Strutture di staff (Direzione generale)

In staff alla Direzione Generale saranno allocate la gestione amministrativa delle funzioni di:

- Responsabile della protezione dati per il Comune di Reggio Emilia, in base ai principi del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati.
- Fundraising, sponsorizzazioni, progettazione europea ecc.
- la trasformazione digitale o Progetto speciale **“transizione digitale”**. Il tema della diffusione delle nuove tecnologie e dell'attuazione dell'Agenda Digitale Locale evidenzia almeno due aspetti: l'informatizzazione e la dematerializzazione dei processi amministrativi e dei servizi ai cittadini (sul fronte interno dell'organizzazione comunale); la creazione di infrastrutture tecnologiche per la città (sul fronte esterno) che sembra evidenziare notevoli connessioni con le politiche di sviluppo economico del territorio. Il progetto assume particolare rilevanza anche alla luce degli investimenti PNRR e nel presidio dell'innovazione digitale delle Aree e dei Servizi dell'Amministrazione. In tale ambito sono comprese le funzioni di stimolo all'adeguamento e allo sviluppo tecnologico del sistema informatico ed informativo dell'Ente, l'architettura di sistema, l'evoluzione dei servizi ai cittadini, servizi on line, open data, integrazione strumenti e banche dati, didattica digitale, social network per il miglioramento dei servizi, infrastrutture per la città, formazione, connessione tra università e imprese.
- Le responsabilità amministrative e gestionali dell'ufficio di staff degli organi istituzionali (gestione segreteria particolare del Sindaco, supporto organizzativo e logistico nello svolgimento delle funzioni istituzionali e negli spostamenti del Sindaco in Italia ed all'estero, gestione dell'agenda per la calendarizzazione di tutti gli impegni istituzionali, aspetti amministrativi e gestionali dei dipendenti assegnati alle segreterie del sindaco, del vice sindaco e degli assessori e presidio delle missioni e le trasferte degli amministratori comunali; gestione del cerimoniale e assistenza agli organi istituzionali per manifestazioni pubbliche, incontri, convegni, visite ufficiali).
- Ufficio stampa
- Politiche ed azioni di presidio della “Legalità”: prevenzione dei reati di corruzione e infiltrazione mafiosa attraverso la conoscenza approfondita dei fenomeni e l'organizzazione delle misure di contrasto; in particolare prevenzione della criminalità organizzata, della corruzione, delle truffe e delle minacce digitali. Potenziamento della Consulta per la Legalità e costruzione del relativo Osservatorio. Formazione ai

dipendenti pubblici, privati e ai cittadini sulle concrete modalità di approccio alla corruzione (es. honey trap) e sul valore dell'etica pubblica e delle virtù civiche, incentivazione ed estensione dei protocolli antimafia.

Le funzioni attualmente attribuite all'Area di coordinamento della gestione delle risorse trasversali che raccoglie le funzioni di supporto alle aree di linea ed unisce tutte le funzioni necessarie al funzionamento generale dell'Ente, con ciò intendendo sia lo svolgimento in forma accentrata di funzioni trasversali a servizio delle altre unità organizzative (gestione dei flussi finanziari, gestione delle procedure di affidamento, gestione del personale, ecc), sia lo studio e la definizione di standard procedurali omogenei a livello di Ente (progettazione organizzativa, progettazione dei sistemi di gestione documentale, programmazione operativa, ecc..), finalizzati al coordinamento interfunzionale e alla gestione delle interdipendenze reciproche saranno da ricondursi, quali leve di sviluppo organizzativo, alla Direzione Generale.

– **Gestione delle funzioni di pianificazione, programmazione e controlli, governance delle società partecipate:**

presidio e coordinamento delle funzioni di pianificazione strategica e di programmazione operativa dell'Ente; gestione del sistema dei controlli interni: controllo strategico, controllo di gestione, controllo di qualità; coordinamento dei rapporti con le società partecipate, le istituzioni di riferimento e verifica dell'andamento della loro gestione; coordinamento dell' ATEM di Reggio nell'Emilia nell'ambito dell'affidamento del servizio del gas naturale e Rup di tutte le attività propedeutiche alla gara del servizio stesso; coordinamento delle attività di ricerca e di gestione delle fonti di finanziamento alternative (finanziamenti europei, ministeriali, regionali, sponsorizzazioni); gestione dell'Osservatorio delle Politiche Pubbliche; gestione delle funzioni di statistica dell'Ente. Afferiscono alla struttura di riferimento anche il monitoraggio e la gestione di progetti di rilevanza strategica quali ad es. PNRR, PINQUA; costruzione di network e/o Tavoli permanenti di presidio dei principali programmi di politiche pubbliche definiti in sede di programmazione per garantire i necessari processi di integrazione fra le diverse funzioni interne e con i diversi stakeholders; potenziamento dei sistemi di controllo e dell'osservatorio delle politiche pubbliche per favorire non solo i processi di accountability, ma per orientare il lavoro dei tavoli interni e dei network con i diversi stakeholders del territorio. Gestione della governance delle Partecipate: rafforzamento delle funzioni di governance e revisione generale del sistema per verificare opportunità di riorganizzazione/razionalizzazione.

– **Gestione finanziaria:** Predisposizione e gestione contabile del bilancio annuale e pluriennale; Predisposizione del conto consuntivo finanziario e verifica degli equilibri di bilancio; Gestione della cassa e tenuta dei rapporti con il tesoriere comunale; Gestione e rendicontazione finanziaria, contabile e fiscale dell'Ente; Coordinamento della gestione contabile degli investimenti dell'Ente; Gestione dell'indebitamento dell'Ente.

– **Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione:** presidio delle procedure di reclutamento,

gestione e contabilità del personale; coordinamento dei processi di sviluppo, formazione e valutazione delle risorse umane; programmazione e coordinamento degli interventi di sviluppo organizzativo; gestione della dotazione organica dell'Ente e delle relazioni sindacali; progetto di welfare aziendale e talent management.

- **Gestione e sviluppo delle tecnologie, dei sistemi informativi e trasformazione digitale:** sviluppo e gestione dei sistemi informatici e telematici dell'Ente; sviluppo e gestione degli aspetti tecnologici legati alla fonia mobile e fissa; supporto alla digitalizzazione dei processi tecnico-amministrativi, alla creazione e alla gestione di servizi on line; presidio della gestione dei flussi documentali; gestione delle funzioni di archivio e di protocollo generale. Gestione della transizione digitale.
- **Gestione entrate, tributi:** presidio e coordinamento delle entrate comunali; gestione dei tributi comunali; rappresentanza in giudizio nel contenzioso tributario; gestione delle procedure di riscossione coattiva; supporto ai programmi strategici di valorizzazione delle risorse comunali; supporto specialistico in materia di tributi e fiscalità locale; gestione delle segnalazioni all'Agenzia delle Entrate; coordinamento delle attività dell'Ufficio Associato del contenzioso tributario e di consulenza specialistica. In particolare per le **Entrate** occorrerà lavorare su alcuni obiettivi: *riordino della fiscalità comunale, potenziamento degli interventi anti-evasione, ottimizzazione del sistema delle tariffe dei servizi, introduzione di modelli di lavoro che accompagnino il contribuente verso un "fisco amico"*. L'efficienza del sistema di gestione delle entrate è un tema già emerso nella precedente consigliatura, evidenziando la necessità di un'ottimizzazione della capacità di riscossione che passa attraverso un ridefinizione dei processi di lavoro, un maggior coordinamento tra la fase di riscossione (distribuita sui diversi servizi a domanda) e i procedimenti di riscossione coattiva (gestita in modo accentrato) con rafforzamento di quest'ultima, che potrebbe anche coinvolgere il livello delle strutture, ipotizzando una centralizzazione. **Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente** acquisizioni/dismissioni; locazioni attive/passive.
- **Gestione delle procedure di appalto di lavori, servizi e forniture:** gestione delle procedure di appalto di lavori, servizi e forniture; programmazione coordinamento e controllo di acquisto di beni e servizi; coordinamento delle procedure di affidamento dei lavori; coordinamento dell'attività contrattuale dell'Ente; gestione delle utenze; gestione dei magazzini comunali.
- **Gestione della comunicazione istituzionale e politica e della partecipazione dei cittadini:** gestione della comunicazione istituzionale e politica dell'ente e della comunicazione interna; coordinamento del piano generale di comunicazione dell'ente, della comunicazione integrata degli assessorati e dei servizi, dell'immagine coordinata dell'ente, della redazione strategica, della redazione internet, dell'ufficio grafico, dell'ufficio URP e del centralino. La **Gestione della partecipazione, dei rapporti con la cittadinanza, lo sviluppo della cittadinanza attiva:** progettazione e gestione del modello di relazione con la città (cittadini, imprese, professioni, istituzioni, stakeholders). Ideazione e sviluppo del protagonismo della comunità e della cittadinanza attiva; cura e valorizzazione della partecipazione dei cittadini al processo decisionale; sviluppo di nuove relazioni e nuovi rapporti di collaborazione con il territorio.

Fuori Area

Si conferma la collocazione di alcuni ambiti funzionali al di fuori delle strutture organizzative di primo livello, ovvero direttamente alle dipendenze funzionali del Sindaco, anche ai fini di una maggiore rapidità del processo decisionale ed, in particolare:

- **Gestione del corpo di Polizia locale, delle funzioni di protezione civile:** coordinamento e presidio delle attività di controllo e vigilanza in materia di polizia stradale, polizia amministrativa e polizia giudiziaria; coordinamento e presidio degli interventi di protezione civile.
- **Servizio legale Rappresentanza e difesa in giudizio dell'Ente in materia civile, amministrativa e penale.** Sono riunite qui le funzioni di consulenza legale e amministrativa necessaria e cura gli aspetti di carattere legale derivanti dall'esercizio dell'azione amministrativa e dell'azione negoziale del Comune: rappresentanza e difesa in giudizio dell'Ente in materia civile, amministrativa e penale; consulenza legale trasversale e supporto ai servizi interni, con particolare riferimento alla correttezza giuridica dei procedimenti gestionali, al fine di prevenire situazioni di contenzioso.

Punti di attenzione - il programma riorganizzativo si baserà su 8 items:

1. Il percorso organizzativo dovrà comunicare in maniera chiara e trasparente gli obiettivi dichiarati e favorire una visione univoca dei nuovi punti oggetto di sviluppo organizzativo; è necessario far comprendere a tutti i collaboratori – ma anche agli stakeholders – la visione generale dell'organizzazione e gli obiettivi da raggiungere grazie al contributo di ogni persona. È auspicabile promuovere una comunicazione aperta e trasparente tra tutti i diversi gruppi di lavoro, che non sia solo verticale, ma anche e soprattutto trasversale, potenziando gli strumenti di comunicazione interna.
2. Attivare ed individuare gli strumenti intersettoriali e trasversali che incoraggino il dibattito verso l'innovazione ed il lavoro di equipe, che stabilizzino all'interno dell'organizzazione i luoghi ed i momenti di incontro, di confronto e condivisione dello stato di avanzamento delle nuove progettazioni e dei programmi di politiche pubbliche con un processo partecipato da parte dei dirigenti e ciascuno per il proprio ruolo anche dei lavoratori.

3. Promuovere una cultura della collaborazione tramite l'organizzazione di gruppi interfunzionali. Si tratterà di individuare le diverse competenze, esperienze e funzioni che in uno scambio tra pari orientino le nuove iniziative amministrative.
4. Strutturazione di processi organizzativi snelli e di team multidisciplinari, che permettano non solo di portare contributi unici, ma anche ad ogni membro del team di contaminarsi con le idee e la creatività degli altri.
5. Attivare percorsi interni che portino alla definizione dei ruoli, mansioni attraverso obiettivi chiari e misurabili dei diversi team.
6. Rivedere l'assetto tecnologico dell'Ente rinforzando le cd "tecnologie collaborative" che consentano la condivisione dei processi di lavoro, delle informazioni e dei dati utili ai diversi gruppi di scambio, equipe di lavoro e consentano, in maniera analitica, di valutare gli impatti delle politiche pubbliche e lo stato di avanzamento dei programmi.
7. Strumenti per gestire i progetti, archiviare e condividere documenti oltre che raccogliere ed elaborare dati, facilitando i processi e il lavoro di ogni individuo.
8. Rinforzare le azioni formative di supporto al lavorare in team anche per il personale dirigenziale.

Transizione

Nel programma riorganizzativo occorrerà procedere stabilendo dei percorsi differenziati per non compromettere i programmi ed i progetti già avviati o in fase di conclusione, il riferimento specifico è agli adempimenti legati ai progetti PNRR ed alle connesse responsabilità.