

## **La riorganizzazione del Comune di Reggio Emilia**

---

### **PARTE 1 - ORIENTAMENTO E CARATTERISTICHE DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO**

#### **PARTE 2 - LA MACRO STRUTTURA**

ALLEGATO A. L'ORGANIGRAMMA

ALLEGATO B. IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE

Gennaio 2025

## PARTE 1 – ORIENTAMENTO E CARATTERISTICHE DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO

---

### Considerazioni preliminari

Con il rinnovo degli organi amministrativi è stato avviato un percorso di riorganizzazione dell'ente volto alla realizzazione di un disegno organizzativo che aderisse alle linee di mandato di questa amministrazione.

Nel testo della delibera GC n.196 del 26 settembre 2024, conseguentemente, sono state chiarite le linee d'intervento per la revisione complessiva e 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, nell'intenzione della Giunta, 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.

In sostanza come suggerito dalle teorie organizzative più recenti seguendo un *“orientamento a modelli organizzativi più flessibili e meno gerarchici, con una nuova attenzione a quell'umanesimo aziendale che mette (o vorrebbe mettere) in evidenza la centralità della persona e della comunità. Un orizzonte che si dilata, dove non si evoca più un principio retorico, ma una reale attenzione al benessere collettivo che contribuisce alla creazione di un valore evidente per l'individuo e per l'organizzazione in cui lavora.”*

Queste le premesse che hanno portato 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 e al territorio.

Ed, in particolare, ad introdurre strumenti che favoriscano lo sviluppo di processi di lavoro e decisionali agili, verso un'organizzazione “snella”, con un approccio inter e multi disciplinare ai temi della città, affiancando alla leva gerarchica modelli di distribuzione partecipata dei processi decisionali.

La proposta di modifica organizzativa risulta, come dichiarato nell'atto di indirizzo, *“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”*

Come si riporta infatti la *“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.*

## **La rimodulazione della struttura amministrativa. Orientamento e caratteristiche**

La rimodulazione della struttura amministrativa deve essere orientata all'impostazione dei processi di elaborazione delle politiche a partire dagli impatti attesi e non esaurendo la propria governance nei confini della propria specifica attività amministrativa locale, cercando piuttosto di superare la logica dei silos dei procedimenti amministrativi. La macro struttura dell'ente intende infatti riflettere sia l'orientamento alle politiche che quello al territorio, trovando un punto di equilibrio tra la programmazione di policy e la sua declinazione territoriale in modalità integrata. In linea con le tendenze evolutive generali delle scienze organizzative si è puntato alla progettazione di una macrostruttura:

- meno rigida e più aperta all'interazione,
- con un decentramento meno meccanico e più coordinato,
- più integrata e più orientata agli obiettivi,
- flessibile, integrata, veloce, innovativa,
- con una leadership distribuita, dove si innesti lo stimolo della capacità di sperimentare, creare, condividere, consolidare competenze.

L'assunzione di partenza vede innovazione, apprendimento e miglioramento continuo come parte integrante della cultura: un vero e proprio stile di vita delle persone dell'organizzazione.

Nelle logiche di aggregazione delle strutture organizzative deve essere data la priorità ai seguenti fattori: il tempo dei processi di ciascuna unità (processi legati alla emergenza hanno caratteristiche diverse da processi più programmabili), l'omogeneità di funzioni, di ambiti disciplinari, know how e competenze, riduzione del numero delle strutture di presidio dirigenziale. I servizi di Linee devono essere concepiti non come funzioni settoriali a silos, ma come centri di responsabilità integrati per affrontare le priorità in termini di impatto complessivo. Le funzioni di Staff devono essere concepite in una doppia valenza: sia in termini di tecnostuttura nella costruzione dei processi decisionali, sia in termini di supporto alle Linee nella gestione degli strumenti di attuazione delle politiche.

Le principali caratteristiche del nuovo disegno organizzativo possono essere elencati come segue:

- **Traduzione sul piano organizzativo delle indicazioni contenute nelle Linee programmatiche del nuovo mandato amministrativo (cura della città; cura delle persone; sviluppo sostenibile e cultura) introducendo** Unità di progetto interdisciplinari per il raggiungimento di specifici obiettivi, (*RE\_ACTS, stazione, centro storico, Parco innovazione, mobility manager*); *garantendo un presidio strutturale alle tematiche innovative ivi incluse.*
- **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.**
- **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.**

- **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.
- **Prossimità** come criterio di rilettura dei sistemi di programmazione e rendicontazione, utilizzando quindi come chiave espressiva il quartiere ed i singoli territori anche ai fini di rendicontazione puntuale a chi li abita. La prossimità diviene una modalità efficace per realizzare concretamente il modello di amministrazione collaborativa e di organizzazione dei servizi pubblici, anche in forma associata con gli stessi attori della comunità (es. l'allestimento di punti di riferimento diffusi per l'ascolto e la presa in carico e la cura del problema), adottando un criterio di decentramento integrato (formazione del gruppo di lavoro decentrato con all'interno l'architetto di quartiere, l'educatore di quartiere, l'assistente sociale di quartiere ecc.), in grado di favorire la relazione costante con le forme organizzate dei territori (consulte, gruppi di controllo di comunità, centri sociali/case di quartiere, scuole, case di cura, ambulatori ecc.);
- **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.
- **Revisione dei processi** e dei sistemi operativi ritenuti fondamentali e funzionali alle nuove linee di mandato (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), al fine di ridurre i costi organizzativi (revisione dei sistemi operativi), di impatto sui lavoratori e sull'organizzazione del lavoro.
- **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** secondo una logica intersettoriale, attraverso meccanismi di coordinamento stabili, gruppi di lavoro ed equipe 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 a 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.
- **Orientamento all'utenza con responsabilità chiare dei livelli intermedi e rafforzamento del livello di delega.**
- **Coinvolgimento della collettività** e valorizzazione di tutte le forme, anche più molecolari, di volontariato e sussidiarietà, così come quelle di responsabilità sociale e ambientale delle aziende e del mondo profit intorno alle decisioni strategiche che afferiscono la governance attraverso i principali strumenti regolati a disposizione degli enti che diventano la condizione per costruire alleanze e per elaborare, attuare e valutare le politiche pubbliche, definire priorità di intervento rispetto a bisogni territorio, partecipare ai processi decisionali attraverso i diversi strumenti di democrazia deliberativa.

## **Punti di attenzione del percorso organizzativo**

**FOCUS SU OBIETTIVI E IMPATTO.** Il percorso organizzativo deve comunicare in maniera chiara e trasparente gli obiettivi di mandato strategici e prioritari, nonché le condizioni di governo per il raggiungimento degli stessi, 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 incentivare 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.

**INTEGRAZIONE.** Il percorso organizzativo deve promuovere una cultura della collaborazione e dell'integrazione tramite l'organizzazione di gruppi inter funzionali. Si tratterà di individuare le diverse competenze, esperienze e funzioni che in uno scambio tra pari orientino le nuove iniziative amministrative, anche attraverso:

- la 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.
- Attivazione ed individuazione degli 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
- Attivare percorsi interni che portino alla definizione dei ruoli, mansioni attraverso obiettivi chiari e misurabili dei diversi team.
- Attivare strumenti che facilitino la gestione dei progetti in modalità intersettoriale, archiviare e condividere documenti oltre che raccogliere ed elaborare dati, facilitando i processi e il lavoro di ogni individuo.

**DIGITALIZZAZIONE.** 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. In tale ambito il percorso organizzativo intende dare 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 e 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.

**FORMAZIONE.** Il percorso organizzativo deve rinforzare le azioni formative di supporto al lavorare in team anche per il personale dirigenziale.

## **Ambiti di intervento**

L'atto di indirizzo ha individuato la costituzione di 3 aree di linee, cui si aggiunge un'area di servizi in staff alla direzione generale, con lo scopo di:

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

## PARTE 2 - LA MACRO STRUTTURA

---

In esito all'istruttoria sommariamente descritta sopra, alle indicazioni della deliberazione di GC n.196 del 26 settembre 2022 ed al confronto con i responsabili delle strutture organizzative sono state riprogettate le strutture di livello dirigenziale rappresentate graficamente nell'allegato A) dove sono fotografati i ruoli, i legami funzionali e gerarchici, le responsabilità.

La riscrittura dell'organizzazione macro ha ricalcato i contenuti della delibera di indirizzi tuttavia, a seguito del processo partecipato avviato con la struttura, alcune e limitate funzioni sono state oggetto di una diversa rimodulazione rispetto agli indirizzi, al fine di rendere più aderente alle condizioni e ai criteri dati il disegno organizzativo, nonché più razionali e chiare le referenze di responsabilità, le aggregazioni dei processi di lavoro e la corretta allocazione delle priorità programmatiche. Si è cercato di "accorciare" la catena dei processi decisionali (referenze di responsabilità) sulla base della "larghezza" ed "estensione" dei processi di lavoro che insistono sui diversi ambiti dell'organizzazione, favorendo così una "rilettura" dell'organizzazione non sui suoi elementi "funzionali", ma sulla base dei processi di lavoro finalizzati alla creazione di valore per la comunità.

Questo con l'obiettivo di favorire un ri-orientamento del sistema organizzativo non solo verso la produzione di servizi/prodotti, ma verso la valutazione/monitoraggio degli impatti delle azioni amministrative sulla comunità.

Il riassetto della struttura intorno ai contenuti, obiettivi e programmi definiti negli atti di indirizzo, viene descritto sotto. Infine si è valutato una riassegnazione delle strutture di terzo livello transitoria di cui si dirà nei successivi paragrafi. Pertanto, partendo da quanto puntualmente descritto nell'atto di "Indirizzo" si propone come nella descrizione dei paragrafi successivi.

### Aggregazioni di primo livello

La struttura organizzativa disegnata cerca di dare risposte ai criteri di progettazione. Viene utilizzato il criterio della macro tipologia di obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) per definire le aree organizzative. Sono state individuate 4 grandi aree organizzative (3 aree di linee coordinate da un capo area, più la direzione generale, con riporto diretto del direttore generale su tutte le funzioni di staff). Le aree così individuate rappresentano, concettualmente e con alcune varianti, l'area della sostenibilità economica, l'area della sostenibilità ambientale, l'area della sostenibilità sociale e l'area della sostenibilità istituzionale. Le **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, rappresenta la città che si trasforma, ed 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. La riflessione organizzativa complessiva ha voluto ridefinire in termini di efficienza, chiarezza gli 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,**

L'area raccoglie gli ambiti della vita quotidiana dei cittadini. Il programma di mandato individua come linea prioritaria di lavoro la valorizzazione dell'azione amministrativa sulla ridefinizione di un nuovo modello di welfare e sulla necessaria cura della dimensione di relazione quotidiana con i cittadini, sulla vicinanza ed accompagnamento delle persone. 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.

A quest'Area spetta dunque:

- la prospettazione della sintesi degli strumenti di governo delle trasformazioni del territorio;
- l'ideazione di interventi e soluzioni innovative per lo sviluppo strategico dei servizi di welfare ed educativi.
- il coordinamento di progetti e attività finalizzate alla promozione del miglioramento dei servizi e della qualità della vita dei cittadini, facendo leva anche sul protagonismo della comunità e sulla partecipazione dei cittadini,.
- 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.
- le funzioni e i progetti educativi trasversalmente e alle diverse fasce di età oggi attribuite all' Area di coordinamento dei servizi educativi chiamate ad interpretarsi in una logica innovativa, in linea con le linee di mandato: . 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;
- le funzioni amministrative, istituzionali e di servizio alla città ( cura dei circoli e delle case 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** – L'area vuole raccogliere le grandi sfide dell'amministrazione per il futuro, con particolare enfasi sulla green economy che coniuga in modo sinergico sviluppo economico e attenzione al cambiamento climatico e alla salute, superando la storica contrapposizione tra tutela dell'ambiente e crescita.. L'Area coordina le 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*).

*Qui trovano collocazione le unità di progetto responsabili dell'attuazione di alcuni obiettivi di policies prioritari: il progetto di mandato RE\_ACTS, PIANO PER L'ARIA, IL CLIMA, LA TERRA, LA SALUTE, Stazione, Città Storica e Mobilità integrata.*

A queste si aggiungono le seguenti funzioni :

- 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.
- le politiche di partecipazione, attivazione e benessere delle giovani generazioni, con un focus particolare rivolto alle politiche sportive. 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, nella prospettiva di rendere coerenti gli indirizzi culturali con le grandi sfide da affrontare. La cultura infatti è interpretata come infrastruttura immateriale dedicata ad affrontare le più grandi questioni del nostro tempo che può trasformare i contesti, favorire la coesione, indagare il presente, immaginando il futuro, promuovere l'emancipazione del futuro della città che arriva dal pensiero,, dalla conoscenza, dalle arti e dalle istituzioni, , rafforzando ulteriormente la governance, la collaborazione pubblico – privato e il dialogo tra le molteplici istituzioni culturali della città, l'intercultura.

### **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 si descrive quanto di seguito.

### **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,
- presidio di tutti gli aspetti tecnici e amministrativi e gestionali correlati alla realizzazione delle opere pubbliche promossi dalle strutture dell'Area.
- la proposta di programmazione triennale delle opere pubbliche

In conformità a quanto puntualmente descritto nell'atto di "Indirizzo" citato si riconfigurano all'interno dell'area le seguenti strutture:

SERVIZIO PATRIMONIO E LOGISTICA, con la mission di garantire la gestione e valorizzazione del patrimonio e il coordinamento dell'assetto logistico degli immobili comunali.

SERVIZIO INFRASTRUTTURE STRADALI E RETI cui la mission è assicurare progettazione, realizzazione e manutenzione degli spazi pubblici aperti e delle piccole e grandi infrastrutture a rete.

SERVIZIO EDIFICI PUBBLICI ha la mission di assicurare la tutela del patrimonio edilizio comunale, cura la progettazione, realizzazione e manutenzione dei fabbricati di proprietà comunale e dei relativi impianti in gestione diretta con esclusione degli interventi sul patrimonio edilizio scolastico.

SERVIZIO SPAZIO PUBBLICO, VERDE URBANO E LUOGHI DELL'EDUCAZIONE E DEL SOCIALE ha come mission di assicurare le funzioni di Progettazione, realizzazione e manutenzione degli interventi in materia di patrimonio edilizio scolastico, patrimonio edilizio residenziale pubblico e universitario e alla gestione e manutenzione del verde urbano e della programmazione e progettazione dello sviluppo e trasformazione ecologica dei sistemi di verde urbano e di gestione e attuazione del Piano del Verde,

SERVIZIO PIANIFICAZIONE URBANISTICA ED EDILIZIA PRIVATA che ha la mission del coordinamento e gestione degli strumenti di pianificazione del territorio e degli interventi in materia urbanistica e del paesaggio, la gestione dello Sportello unico Edilizia e l'istruttoria e dell'adozione dei provvedimenti in materia di abusi edilizi e dei procedimenti "in sanatoria",

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

In staff all'Area saranno allocate le funzioni di:

- cura della gestione e del coordinamento dei processi amministrativi, compresi la progettazione di bandi e la gestione dei fondi nazionali e i rapporti con le partecipate,
- cura della gestione e del coordinamento del processo di programmazione socio-sanitaria distrettuale (ufficio di piano);
- il presidio delle politiche a sostegno e sviluppo del welfare comunitario e familiare;
- promozione e valorizzazione dei diritti civili e delle pari opportunità

Sulla base di quanto puntualmente descritto nell'atto di "Indirizzo" si riconfigurano quali leve di definizione progettazione e programmazione di azioni finalizzate cura dei luoghi e delle persone le seguenti strutture:

SERVIZIO CURA DELLE PERSONE dedicato ad assicurare la gestione e coordinamento del sistema dei servizi sociali (minori, anziani, disabili, fragilità sociali) e lo sviluppo e il sostegno dei percorsi di socialità e aggregazione sul territorio;

SERVIZIO CONTRASTO ALLE POVERTÀ URBANE con la missione di garantire il coordinamento degli interventi specifici di contrasto alla marginalità a favore della marginalità (nomadi, detenuti, persone vittime della tratta, minori non accompagnati ecc), misure economiche di contrasto alla povertà e interventi di inclusione abitativa e politiche di riqualificazione e formazione delle persone in condizione di "fragilità".

SERVIZIO OFFICINA EDUCATIVA chiamato ad assicurare e 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.

ISTITUZIONE DEI NIDI E DELL'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.

SERVIZI AI CITTADINI che assicura la 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".

SERVIZIO CURA DEI QUARTIERI con la missione di garantire l'attivazione della leva della partecipazione come strumento di co-costruzione e corresponsabilità sulla vivibilità dei quartieri con i cittadini, responsabile della progettazione degli interventi sulla sicurezza, legalità e decoro dei luoghi, sulla lotta al degrado in collaborazione con i cittadini e con le aggregazioni spontanee dei cittadini (comitati ecc.).

## **AREA SVILUPPO SOSTENIBILE**

Sono attribuite direttamente alla direzione di area le attività di:

- coordinamento delle funzioni tecniche e amministrative
- coordinamento e presidio delle relazioni con STU reggiane nell'ambito del progetto Parco Innovazione
- coordinamento delle politiche dell'abitare

Le unità di progetto responsabili degli obiettivi di mandato strategici sono individuate come segue::

UNITA' DI PROGETTO MOBILITA' URBANA volto a garantire l'attuazione di programmi e i progetti di mobilità sostenibile e l'attuazione di politiche in collaborazione con i servizi comunali volte alla realizzazione degli obiettivi qualitativi ambientali, di mobilità e sicurezza stradale, di fruizione degli spazi pubblici.

UNITA' DI PROGETTO STAZIONE E CITTA' STORICA realizza l'obiettivo programmatico di configurare un progetto di rigenerazione e riqualificazione dell'area "stazione" e di valorizzazione della "Città Storica".

UNITA' DI PROGETTO RE\_ACTS (Aria, clima, territorio e salute) assicura la definizione delle politiche pubbliche relative alla trasformazione del modello economico, alla transizione energetica, la valorizzazione delle eccellenze produttive, l'innovazione e l'ottimizzazione dei consumi.

Verranno inoltre riallocate in quest'area le funzioni afferenti ai:

IL SERVIZIO CULTURA, INTERCULTURA, GIOVANI E UNIVERSITA' con la mission di assicurare la costruzione di un "Progetto culturale" della città, sulla ricerca e della valorizzazione dei talenti creativi, volto sia all'ampliamento e all'ulteriore qualificazione dell'offerta culturale e artistica, che dovrà essere sempre più aperta e accessibile per la comunità. In tal senso, il servizio ricomprende il coordinamento e la gestione dei servizi culturali della città, il presidio dei progetti e delle azioni finalizzate alla promozione delle diversità culturali e del dialogo interculturale e sulle relazioni con l'Università per favorire gli obiettivi della cd. "terza missione", che "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. La progettazione e programmazione delle azioni volte a rinforzare e promuovere la cultura quale leva strategica nelle politiche di sostenibilità rivolte alle nuove generazioni.

IL SERVIZIO PROMOZIONE DELLA CITTA', TURISMO E SPORT cui spetta il compito di garantire 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 commerciale e la valorizzazione e la promozione della pratica sportiva.

Strutture di staff (Direzione generale)

Alla DIREZIONE GENERALE è attribuito il coordinamento dei servizi che garantiscono il presidio dei cd *processi di supporto*, ovvero le "funzioni di staff", questi servizi costituiscono le leve di sviluppo organizzativo e raccolgono 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.

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.
- Le responsabilità amministrative e gestionali dell'ufficio di staff degli organi istituzionali per le linee d'attività relative al Gabinetto del Sindaco (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.

SERVIZIO ANALISI DEI BISOGNI, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLI E GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ' PARTECIPATE che garantisce il presidio e coordinamento delle funzioni di pianificazione strategica, di programmazione operativa e monitoraggio dell'Ente. Afferisce a questo servizio la gestione 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.

SERVIZIO FINANZIARIO a cui spettano la predisposizione e gestione finanziaria e contabile dell'Ente.

SERVIZIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE volto a garantire la gestione e sviluppo delle risorse umane dell'Ente e la loro organizzazione, nonché la gestione delle Relazioni sindacali.

SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI che assicura la gestione e sviluppo delle tecnologie, dei sistemi informativi e trasformazione digitale.

SERVIZIO ENTRATE che garantisce il presidio e coordinamento delle entrate comunali, con obiettivi volti alla semplificazione e digitalizzazione della fiscalità comunale e il potenziamento degli interventi anti evasione.

SERVIZIO APPALTI E CONTRATTI che assicura la gestione delle procedure di appalto di lavori, servizi e forniture e contratti.

SERVIZIO COMUNICAZIONE PARTECIPAZIONE INNOVAZIONE SOCIALE che oltre a garantire la comunicazione istituzionale la partecipazione dei cittadini si occupa l'ideazione e lo sviluppo del protagonismo della comunità e della cittadinanza attiva attraverso strumenti e processi di co-programmazione co-progettazione , in riferimento puntuale ai programmi selezionati nelle linee di mandato.

### **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:

- Il servizio POLIZIA MUNICIPALE E PROTEZIONE CIVILE, collocato in dipendenza funzionale direttamente del Sindaco senza *“interposizione di alcuna figura di raccordo/coordinamento tra il comandante della Polizia Locale e il Sindaco ( ex multis TAR Marche, sez. II, nella sent. 27 marzo 2024, n. 314).* Il coordinamento organizzativo, funzionale al presidio delle attività gestionali e trasversali, è affidato alla Direzione Generale.
- Il servizio LEGALE è collocato in dipendenza funzionale direttamente del Sindaco poiché *“l’istituzione di un ufficio legale nell’ambito di un ente determina l’insorgenza di una struttura che si differenzia da ogni altro centro operativo e postula una diretta connessione unicamente con il vertice decisionale dell’Ente stesso, al di fuori, quindi, di ogni altra intermediazione”* (Cfr. Cons. Stato, sez. V, 16.9.2004 n. 6023).

Le aggregazioni di secondo livello sono specificate nell'allegato A organigramma dell'Ente.

## ALLEGATO A - L'organigramma

## ALLEGATO B - IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE

---

### Gli strumenti di partecipazione organizzativa

In ottemperanza ai principi e alle condizioni di Governo individuate nelle Linee di Mandato della amministrazione si ritiene di applicare una metodologia di lavoro partecipata e condivisa nella organizzazione. L'esigenza di introdurre processi d'integrazione partecipata sulle politiche pubbliche, favorito da alcune normative specifiche, tuttavia, allarga il perimetro della costruzione partecipata dei processi decisionali anche per la gestione degli interventi sul territorio; nasce l'esigenza di governare gli interventi e le azioni organizzative (non solo per la definizione dei programmi d'intervento) con un approccio che tenga dentro tutti gli interlocutori dai servizi interni, alle istituzioni pubbliche, agli stessi cittadini sia come individui sia nelle forme di aggregazione spontanea. In linea con queste indicazioni si ritiene necessaria la progettazione di meccanismi di coordinamento quali "tavoli" e/o le "équipe multidisciplinari" o altri luoghi di condivisione, di confronto e di partecipazione strutturata di tutti gli stakeholder interni ed esterni all'ente, dalla programmazione alla valutazione degli interventi.

In particolare è necessario costruire e formalizzare i luoghi di confronto, orientati all'impatto, che definiscano i processi di lavoro integrati, supportino l'analisi e il coinvolgimento dei servizi, delineino le procedure gestionali e organizzative e gli strumenti di monitoraggio e controllo.

Partendo da queste esigenze sono state ripensate le funzioni che governano il "come" l'Amministrazione comunale entra in dialogo con i diversi interlocutori e a quale livello, quali sono i diversi perimetri dei "luoghi del confronto" cercando di evitare sovrapposizioni o "zone grigie" nelle attribuzioni.

In particolare si individuano come meccanismi utili al funzionamento dell'Ente i seguenti meccanismi di coordinamento:

- **I tavoli permanenti:** strumenti d'integrazione necessari per l'attuazione dei programmi di politiche di natura consultiva e di monitoraggio, con il compito di fornire un quadro unitario sui diversi programmi. La composizione prevede la partecipazione degli assessori che insistono sui diversi programmi, i dirigenti coordinatori di area, i dirigenti che a vario titolo intersecano i programmi di riferimento. I tavoli svolgono attività di condivisione, riflessione, confronto e monitoraggio sullo stato di avanzamento dei programmi.
- **La Conferenza dei dirigenti,** oltre alla sua tradizionale accezione di luogo istituzionale verrà valorizzata come meccanismo di costruzione di programmi, progetti e integrazione degli stessi nelle diverse declinazioni.
- Le Equipe multidisciplinari e interfunzionali
- I Gruppi di progetto, costituiti con atto della Direzione Generale o dei coordinatori di area secondo il livello d'interdipendenza trasversale delle singole funzioni coinvolte, rispondono all'esigenza di concentrare risorse umane, economiche e strumentali su obiettivi specifici e temporalmente definiti particolarmente rilevanti per l'Amministrazione Comunale.

## **Gestione della transizione**

Il percorso organizzativo dovrà 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.

### **Il percorso**

Il percorso di definizione dell'assetto macro-strutturale dovrà svilupparsi considerando il fattore tempo come elemento determinante, poiché, come descritto in atti, la nuova struttura dovrà essere "operativa" a partire dal 1 febbraio 2025, organizzando incontri di informazione sugli elementi strategici della riorganizzazione con i rappresentanti dei lavoratori (OOSS e RSU), con i dirigenti e con i titolari di posizione organizzativa.

Sulla base del percorso dovrà essere:

1. acquisito il riordino del funzionigramma, strumento che, si concentra sulla distribuzione delle funzioni e dei compiti all'interno dell'ente,
2. selezionati i principali processi di lavoro interessati dalla nuova ridistribuzione funzionale su cui intervenire per non compromettere la continuità amministrativa,
3. individuare le unità di personale che, in ragione della riallocazione delle funzioni presidiate, saranno assegnate funzionalmente alle nuove strutture.