



*Comune di Reggio Emilia*

---

## **LA RIORGANIZZAZIONE DEL COMUNE DI REGGIO EMILIA**

### **Macro e Micro – struttura dell'Ente**

GENNAIO 2025

## PARTE 1

### PREMESSE E INDIRIZZI DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO

---

#### Considerazioni preliminari

Con il rinnovo degli organi amministrativi è stato avviato un percorso di riorganizzazione dell'ente che aderisse alle rinnovate linee di mandato.

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* e delle frazioni 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 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 “flessibile”, 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 contemporaneo 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 deliberazione citata ha inoltre declinato in maniera puntuale gli ambiti di intervento come descritti nei paragrafi che si riportano sotto. Si segnalano alcune revisioni non sostanziali risultanze delle analisi effettuate e degli effetti del processo di riorganizzazione.

### **La rimodulazione della struttura amministrativa**

La rimodulazione della struttura amministrativa è stata orientata all'impostazione dei processi di elaborazione delle politiche, a partire degli impatti attesi e senza esaurire la propria governance nei confini della propria specifica attività amministrativa locale, ma cercando piuttosto di superare la logica dei silos tipica 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 è stata 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 Line non sono stati concepiti come funzioni settoriali a silos, ma come centri di responsabilità integrati per affrontare le priorità in termini di impatto complessivo. Le funzioni di Staff sono state concepite in una doppia valenza: sia in termini di tecnostruttura nella costruzione dei processi decisionali, sia in termini di supporto alle Line nella gestione degli strumenti di attuazione delle politiche.

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

- Traduzione sul piano organizzativo delle indicazioni contenute nelle Linee programmatiche del nuovo mandato amministrativo: cura della città; cura delle persone; sviluppo sostenibile, cultura, introducendo Unità di progetto interdisciplinari per il raggiungimento di specifici obiettivi e servizi (RE\_ACTS, stazione, centro storico, cura della città e delle persone, mobilità, abitare) per garantire 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, le frazioni 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 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.

- 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. Ci si riferisce in modo specifico a:
  - a. Co-programmazione e dialogo costante e strutturato con i principali stakeholders nei diversi ambiti di policy (Tavoli, comitati, Fondazione di partecipazione)
  - b. Co-progettazione e co-gestione delle soluzioni di servizio e infrastrutture
  - c. Valorizzazione delle forme di partenariato, a partire da quelle per lo sviluppo sostenibile e l'innovazione che valorizzano soluzioni condivise tra gli attori per realizzare soluzioni creative e concrete nei territori.

### **Punti di attenzione del programma riorganizzativo**

**FOCUS SU OBIETTIVI E IMPATTO.** Il percorso organizzativo comunica in maniera chiara e trasparente gli obiettivi di mandato strategici e prioritari, nonché le condizioni di governo per il raggiungimento degli stessi, e vuole 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.** Promuovere una cultura della collaborazione e dell'integrazione 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, 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 e delle 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 si intende dare stimolo all'adeguamento e allo sviluppo tecnologico del sistema informatico ed informativo dell'Ente, all'architettura di sistema, all'evoluzione dei servizi ai cittadini, ai servizi on line, agli open data, all'integrazione di strumenti e banche dati, alla didattica digitale, ai social network per il miglioramento dei servizi, alle infrastrutture per la città, alla formazione, connessione tra università e imprese, si intendi quindi 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.** Rinforzare le azioni formative di supporto, affiancamento per rinforzare competenze tecniche e manageriali, come la capacità di leggere le politiche pubbliche e di strutturazione di processi decisionali complessi, come rinforzare le conoscenze sulle nuove tecnologie ecc. anche per il personale dirigenziale.

### **Ambiti di intervento**

L'atto di indirizzo ha individuato la costituzione di 3 aree di line, 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.

## LA MACRO STRUTTURA

---

In esito all'istruttoria sommariamente descritta sopra, alle indicazioni della deliberazione di GC n.196 del 26 settembre 2024 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" di seguito si individuano le azioni, le funzioni e gli aspetti programmatici.

### **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 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*). L'area infatti 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. 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 e Città Storica e Mobilità urbana.

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 dei servizi 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;
- 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.

**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. In particolare che le strutture appartenenti all'Area sono chiamate a sviluppare, 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 e delle frazioni 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.

### **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 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;
- attivazione e sostegno alle politiche di internazionalizzazione;
- definizione e sviluppo delle politiche dell'abitare che prevede in primo luogo l'attivazione di un tavolo di

coordinamento cittadino con i principali stakeholder economici e sociali per la costruzione di politiche dell'abitare condivise e innovative volte anche alla ricerca di fondi dedicati. A questa unità spetta inoltre la rilevazione e mappatura dei fabbisogni abitativi, la programmazione degli interventi finalizzati alla diversificazione dell'offerta abitativa, compresi gli interventi di housing sociale, l'attivazione di azioni e progetti per incentivare l'accesso all'affitto in città, la gestione delle seguenti attività: Convenzioni ERP con Acer (gestione alloggi, gestione condomini, progetti finanziati da convenzione ERP), Graduatorie ERP, Tavolo provinciale e conferenza enti ACER, Tavolo canoni concordati, Bandi affitto, Agenzia per l'affitto Gestione ERS (in sinergia con urbanistica per la parte di sviluppo urbanistico).

Transitoriamente sono assegnate a questa struttura le attuali ALTA PROFESSIONALITA' "PROGETTO DUCATO ESTENSE" e PROGETTO PARCO INNOVAZIONE

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

UNITA' DI PROGETTO **MOBILITA' URBANA** volto alla attuazione di **programmi e i progetti di mobilità sostenibile** (progetto 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. A questa struttura è affidata quindi 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"**. La valorizzazione della città storica, in particolare con lo studio e la valorizzazione del commercio cittadino, attraverso l'"Hub urbano" 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. A questa struttura è affidata:

- l'elaborazione, il coordinamento, l'attuazione e la supervisione, in stretto raccordo con le altre funzioni dell'ente e con i diversi stakeholder del territorio, del "piano strategico di valorizzazione della città storica". Nell'ambito di questo processo di progettazione/esecuzione/controllo svolge le seguenti macro

attività:

- in collaborazione con l'area “Rigenerazione urbana e infrastrutture sostenibili” la manutenzione urbana puntuale, a guasto e a chiamata e programmata degli spazi pubblici funzionali alla cura urbana;
- la collaborazione con l'area “Rigenerazione urbana e infrastrutture sostenibili”, nella progettazione ed esecuzione degli interventi programmati sugli spazi ed edifici pubblici della città storica;
- il coordinamento e presidio, in forme di collegialità e corresponsabilità, della redazione e attuazione di azioni e strumenti multidisciplinari e trasversali in capo all'Area Sviluppo Sostenibile o alle altre aree finalizzati al raggiungimento degli obiettivi del piano di valorizzazione che mirano ad accrescere l'attrattività, la propulsività, l'accessibilità, la vitalità, la sicurezza e la residenzialità della città storica;
- l'elaborazione, il coordinamento, l'attuazione e la supervisione, in stretto raccordo con le altre funzioni dell'ente e con i diversi stakeholder del territorio, del “Piano di Rigenerazione urbana e sociale del quartiere stazione”.

Nell'ambito di questo processo di progettazione/esecuzione/controllo svolge le seguenti macro attività:

- il coordinamento e presidio, in forme di collegialità e corresponsabilità, della redazione e attuazione di azioni e strumenti multidisciplinari e trasversali in capo all'Area Sviluppo Sostenibile o alle altre aree finalizzati al raggiungimento degli obiettivi del piano di rigenerazione urbana e sociale che mirano a superare le condizioni di marginalità e degrado e ad accrescere le condizioni di vivibilità, sicurezza e qualità della vita del quartiere stazione;

UNITA' DI PROGETTO **RE\_ACTS (Aria, clima, territorio e salute)** dedicata alla 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: Questa riordina le funzioni legate alla:

- definizione delle politiche pubbliche in materia di transizione energetica e ottimizzazione dei consumi
- sostenibilità ambientale ed energetica ovvero la gestione delle competenze in materia di sostenibilità, tutela e salvaguardia dell'ambiente (acqua, rumore, bonifiche siti inquinati e abbandono rifiuti).
- la 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 d'informazione, educazione, promozione e accountability in materia ambientale, green economy e cultura della c.d. “economia circolare”;
- gli interventi a tutela e incremento del capitale naturale: valorizzazione del verde urbano e della biodiversità, agricoltura sostenibile, agrifood, benessere animale ecc.
- gli interventi di valorizzazione del capitale umano, le relazioni con l'Università sulle iniziative della c.d. “Terza Missione” che “rappresenta lo spazio d'azione inter istituzionale ideale per lo sviluppo di

progettualità che facciano incontrare offerte e domande in un contesto di reciprocità e di paritetica collaborazione” finalizzate ai progetti di transizione energetica e green delle attività produttive, e ad azioni di sviluppo sostenibile della città anche con riguardo alle funzioni di politiche abitative condivise con diversi stakeholder pubblici e/o privati.

- gli interventi 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.

Transitoriamente è assegnata a questa struttura l’attuale ALTA PROFESSIONALITA’ “RICERCA, INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE “

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

IL SERVIZIO CULTURA, INTERCULTURA, GIOVANI E UNIVERSITA’ a cui sono affidate:

- 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. 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.
- la definizione e il monitoraggio delle politiche Interculturali, la governance, la collaborazione pubblico – privato e il dialogo tra le molteplici istituzioni 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: 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

IL SERVIZIO PROMOZIONE DELLA CITTA', TURISMO E SPORT riassume le attribuzioni dell'attuale struttura UNITA' DI PROGETTO MARKETING TERRITORIALE, ATTRATTIVITA' DEL CENTRO STORICO E TURISMO, e le parziali funzioni della struttura SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE ED EDILIZIA e della POSIZIONE DIRIGENZIALE DI STAFF POLITICHE GIOVANILI, SPORT E UNIVERSITA'. A questo servizio spetta 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.

A questa struttura sono affidate inoltre:

- l'attuazione dei programmi e dei progetti di sviluppo delle competenze distintive e delle eccellenze produttive del territorio;
- l'attuazione dei programmi per la valorizzazione del commercio cittadino, attraverso l'“Hub urbano”;
- 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);
- lo sviluppo del sistema e dei servizi di accoglienza del territorio e la promozione turistica della città;
- la valorizzazione e la promozione della pratica sportiva, il supporto alla realizzazione di eventi sportivi, la gestione della governance delle relazioni con la Fondazione per lo Sport intendendo dare attuazione della valenza di strumento di coesione sociale ed elemento distintivo del territorio proprio dello sport.

#### **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, comprensivo della gestione e supervisione del monitoraggio e rendicontazione;
- 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:

IL SERVIZIO PATRIMONIO E LOGISTICA, cui attribuire: la gestione e valorizzazione del patrimonio, il coordinamento dell'assetto logistico degli immobili comunali, l'analisi e valutazione degli immobili comunali, le acquisizioni/dismissioni, le locazioni attive/passive. La cura dei procedimenti di esproprio per pubblica utilità. L'implementazione e gestione dell'archivio delle opere pubbliche, la cura e la gestione degli edifici di proprietà comunale destinati ad attività di servizio.

Transitoriamente è assegnata a questa struttura l'attuale UNITA' ORGANIZZATIVA "PROGRAMMAZIONE INVESTIMENTI E GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PATRIMONIO".

IL SERVIZIO INFRASTRUTTURE STRADALI E RETI che cura la **progettazione, realizzazione e manutenzione** degli spazi pubblici aperti e delle piccole e grandi infrastrutture a rete, il coordinamento progetti di trasformazione urbana, opere infrastrutturali e viabilità, riqualificazione spazi urbani nell'ambito del programma triennale ed elenco annuale delle opere pubbliche, la gestione e manutenzione delle 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.

Transitoriamente sarà assegnata a questa struttura l'UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA "QUALITÀ DELLO SPAZIO PUBBLICO

IL SERVIZIO EDIFICI PUBBLICI, si occupa della 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. In particolare: 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.

Transitoriamente è assegnato a questa struttura l'UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA "IMPIANTI E SICUREZZA SUL LAVORO".

IL SERVIZIO SPAZIO PUBBLICO, VERDE URBANO E LUOGHI DELL'EDUCAZIONE E DEL SOCIALE, come indicato negli atti d'indirizzo, riassume le funzioni di Progettazione, realizzazione e manutenzione degli interventi in materia di patrimonio edilizio scolastico, patrimonio edilizio residenziale pubblico e universitario. Si occupa in particolare del 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.

A questa struttura è affidato inoltre:

- il coordinamento degli strumenti e delle azioni tecnico-ingegneristiche orientate alla promozione e al sostegno dell'abitare sociale;
- le 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;
- la gestione degli interventi di promozione e salvaguardia del patrimonio boschivo del territorio (forestazione) e di valorizzazione del paesaggio e del suolo agricolo.

SERVIZIO PIANIFICAZIONE URBANISTICA ED EDILIZIA PRIVATA si occupa del 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.

A questa struttura sono assegnate inoltre le funzioni di:

- accettazione delle pratiche riferibili allo Sportello unico Edilizia, 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
- l'istruttoria e dell'adozione dei provvedimenti in materia di abusi edilizi e dei procedimenti "in sanatoria",

Transitoriamente è assegnata a questa struttura l'attuale "UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA SPORTELLO EDILIZIA E CONTROLLI".

### **AREA CURA DELLA COMUNITA' E DELLA CITTA' SOSTENIBILE**

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);
- presidio delle politiche a sostegno e sviluppo del welfare comunitario e familiare;
- promozione e valorizzazione dei diritti civili e delle pari opportunità

Transitoriamente è assegnata a questa struttura l'attuale UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA "ATTIVITA' AMMINISTRATIVE".

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.** Riassume le attribuzioni e deleghe afferenti i 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.

Transitoriamente è assegnate a questa struttura le attuali 4 "UNITA' ORGANIZZATIVE COMPLESSE POLO SOCIALE TERRITORIALE NORD, SUD, EST E OVEST".

**SERVIZIO CONTRASTO ALLE POVERTÀ URBANE.** Coordinamento degli interventi specifici di contrasto alla marginalità (nomadi, detenuti, persone vittime della tratta, minori non accompagnati ecc), delle misure economiche di contrasto alla povertà e degli interventi di inclusione abitativa. Politiche di riqualificazione e formazione delle persone in condizione di "fragilità". Azioni a sostegno dell'accoglienza, servizi di assistenza alle emergenze abitative (Alloggi ponte, Dormitori, Sportello sfratti, Contributi diretti Poli Sociali, Assegnazioni cd. "Fuori ERP", Progetto PNRR anziani, Progetti in collaborazione con ASP) Funzioni di coordinamento della tutela minori/accoglienza/promozione, MSNA, PIPPI, centro affido/adozione, coordinamento contrasto violenza donne, coordinamento e consulenza risorse/procedure relative alla tutela minori e rapporti con

Autorità Giudiziaria.

Transitoriamente è assegnata a questa struttura l'attuale UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA COORDINAMENTO SERVIZI PER L'ACCOGLIENZA E L'INTEGRAZIONE.

SERVIZIO OFFICINA EDUCATIVA. 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. Si occuperà della progettazione e gestione integrata dei servizi e dei progetti educativi extrascolastici.

Al servizio è affidata la valorizzazione del Servizio Civile Universale, la gestione delle attività in materia di diritto allo studio; coordinamento dei servizi di sostegno e accompagnamento educativo e scolastico in continuità con l'attribuzione dell'attuale struttura "OFFICINA EDUCATIVA". La stessa struttura opererà da service per la progettazione di interventi culturali dedicati alla fascia di popolazione giovanile in stretta relazione con le politiche culturali.

Transitoriamente sono riassegnate a questa struttura le "UNITA' ORGANIZZATIVE COMPLESSE "SERVIZI EDUCATIVI TERRITORIALI E DIRITTO ALLO STUDIO" e "PARTECIPAZIONE GIOVANILE E BENESSERE".

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.

SERVIZI AI CITTADINI riassume le attribuzioni dell'attuale struttura SERVIZI AI CITTADINI ovvero la gestione dei servizi demografici e degli adempimenti conseguenti in materia di anagrafe, stato civile, elettorale; la gestione della polizia mortuaria e dei servizi cimiteriali; la gestione e assegnazione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica e delle agevolazioni alle famiglie; il coordinamento dei controlli sulle dichiarazioni Ise; coordinamento e gestione degli "Spazi dei cittadini".

SERVIZIO CURA DEI QUARTIERI responsabile dell'attivazione di 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 micro manutenzione di "prossimità" (rifiuti, verde pubblico, arredi e decoro urbano), come descritto negli indirizzi di mandato attraverso un'ampia visione multidisciplinare, partecipata e orientata alla riqualificazione dell'ambiente urbano. La gestione del call center a supporto dei servizi di manutenzione edifici strade e verde è ripensata in questa struttura per favorire una l'efficienza dei micro interventi di "prossimità". Utilizzerà la leva della partecipazione come strumento di co-

costruzione e corresponsabilità sulla vivibilità dei quartieri con i cittadini. Progetterà gli 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.).

### **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.
- 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
- Comunicazione interna
- 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.

Transitoriamente viene assegnata in via transitoria questa struttura l'attuale ALTA PROFESSIONALITA' "POLITICHE FAMILIARI E COORDINAMENTO PROCESSI TRASVERSALI COMPLESSI".

Alla **DIREZIONE GENERALE** è attribuito il coordinamento dei servizi che garantiscono il presidio dei cd *processi di supporto*, ovvero le "funzioni di staff".

Sono qui aggregate le funzioni trasversali a servizio delle altre unità organizzative necessarie al funzionamento generale dell'Ente (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 interfuzionale e alla gestione delle interdipendenze reciproche che in

qualità di leve di sviluppo organizzativo sono da ricondursi direttamente alla Direzione Generale, che potrà successivamente decidere di avvalersi di un supporto per una più efficace azione di coordinamento.

SERVIZIO ANALISI DEI BISOGNI, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLI E GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ' PARTECIPATE riassume le attribuzioni della attuale struttura SERVIZIO PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO. A questa struttura sono affidate:

- la responsabilità della gestione network e/o Tavoli permanenti di presidio dei principali programmi di politiche pubbliche, definiti in sede di programmazione, finalizzati a garantire i necessari processi di integrazione fra le diverse funzioni interne e con i diversi stakeholders.
- il potenziamento dei sistemi di controllo e dell'osservatorio delle politiche pubbliche.
- la costruzione di un modello di analisi condivisa dei processi decisionali complessi, che partendo dalla logica dell'impatto, ricostruisca il processo di programmazione con una analisi puntuale degli elementi utili alla definizione delle politiche pubbliche.
- il controllo e la governance delle partecipate.
- la supervisione ed il coordinamento dei progetti europei, delle relazioni comunitarie e internazionali.

Si occupa inoltre di: 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 delle funzioni di statistica dell'Ente.
- 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;
- gestione dell'osservatorio delle politiche pubbliche per favorire i processi di accountability, e 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 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.

SERVIZIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE, ovvero il 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. A questa struttura è affidata inoltre:

- la programmazione di interventi di welfare aziendale e talent management.
- la programmazione della costruzione della governance afferente ai principi della learning organization

SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI E TRANSIZIONE DIGITALE ovvero la **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.

SERVIZIO ENTRATE ovvero il 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.

A questa struttura è affidata inoltre:

- la semplificazione e digitalizzazione della fiscalità comunale,
- il potenziamento degli interventi antievasione,
- l'ottimizzazione del sistema delle tariffe dei servizi,
- l'introduzione di modelli di lavoro, soprattutto digitali, che accompagnino il contribuente verso un "fisco amico".

L'efficienza del sistema di gestione delle entrate evidenzia 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; gestione entrate, tributi.

SERVIZIO APPALTI E CONTRATTI ovvero la gestione delle procedure di appalto di lavori, servizi e forniture

e contratti: 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.

**SERVIZIO COMUNICAZIONE PARTECIPAZIONE INNOVAZIONE SOCIALE:** riassume le attribuzioni di gestione della comunicazione istituzionale come descritte negli atti di indirizzo, ma con una riposizionamento strategico sulla partecipazione dei cittadini e sull'innovazione sociale. Spetta a questo servizio l'ideazione e lo sviluppo del protagonismo della comunità e della cittadinanza attiva, come cura e valorizzazione della partecipazione dei cittadini al processo decisionale attraverso strumenti e processi di co-programmazione co-progettazione, in riferimento puntuale ai programmi selezionati nelle linee di mandato. In particolare: gestione della comunicazione istituzionale dell'ente; il 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. Per quanto attiene la Gestione della partecipazione, dei rapporti con la cittadinanza, lo sviluppo della cittadinanza attiva si allocano qui tutte le attività attinenti la progettazione e gestione del modello di relazione con la città (cittadini, imprese, professioni, istituzioni, stakeholders) in linea con il principio di coinvolgimento della collettività in tutte le sue forme, intorno alle decisioni strategiche che afferiscono la governance. In supporto alle aree e ai servizi di linee curerà l'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.

- Co-programmazione e dialogo costante e strutturato con i principali stakeholders nei diversi ambiti di policy (Consulte, intese come meccanismo di governance della città, Tavoli, comitati, Fondazione di partecipazione)
- Co-progettazione e co-gestione delle soluzioni di servizio e infrastrutture
- Valorizzazione delle forme di partenariato, a partire da quelle per lo sviluppo sostenibile e l'innovazione che valorizzano soluzioni condivise tra gli attori per realizzare soluzioni creative e concrete nei territori.

### **Fuori Area**

Confermato 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, si riassumono le attribuzioni organizzative:

- 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). Il coordinamento organizzativo, funzionale al presidio delle attività gestionali e trasversali, è affidato alla Direzione Generale. 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.

## **IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE, I MECCANISMI DI COORDINAMENTO E LA MICROSTRUTTURA**

---

### **Il percorso**

Il percorso di definizione dell'assetto macro-strutturale si è sviluppato considerando il fattore tempo come elemento determinante, poiché, come descritto in atti, la nuova struttura dovrà essere "operativa" a partire dal 1 febbraio 2025.

Nel corso dei mesi di ottobre e novembre, si sono svolti gli incontri interni con i dirigenti dell'ente, sono stati organizzati incontri di informazione sugli elementi strategici della riorganizzazione con i rappresentanti dei lavoratori (OOSS e RSU) e con i titolari di posizione organizzativa .

Inoltre, in occasione delle visite del Sindaco e dei rappresentanti della giunta nei diversi servizi e strutture, in tutte le sedi comunali, organizzati durante l'autunno, la Direttrice Generale ha avuto modo di condividere coi i lavoratori presenti alcune sommarie informazioni sul percorso complessivo.

Negli incontri con i dirigenti attraverso l'analisi delle funzioni attribuite alle attuali strutture (as is) sono state individuate le opportunità organizzative, le possibili evoluzioni, le eventuali sovrapposizioni e le criticità di implementazione della nuova struttura organizzativa tratteggiata negli "Indirizzi " (to be).

In progressivo sviluppo sono stati così riordinati sia l'organigramma che il funzionigramma due strumenti che, pur essendo correlati, hanno funzioni diverse: il primo si concentra sulla struttura organizzativa e le relazioni gerarchiche, il secondo sulla distribuzione delle funzioni e dei compiti all'interno dell'ente.

Si è cercato, inoltre, di selezionare i principali processi di lavoro interessati dalla nuova redistribuzione funzionale su cui intervenire per non compromettere la continuità amministrativa.

Infine, sono state individuate le unità di personale che, in ragione della riallocazione delle funzioni presidiate, saranno assegnate funzionalmente alle nuove strutture.

## **Gli strumenti di partecipazione organizzativa: i “tavoli permanenti”, le “équipe di lavoro multidisciplinari” e i “gruppi di progetto”**

Negli ultimi anni la metodologia di lavoro di tipo condiviso quali i “tavoli” e le “équipe multidisciplinari” hanno trovato crescente spazio nei principali provvedimenti attuativi d’intervento sociale (povertà, marginalità, educativo ecc.); a livello nazionale e regionale, sono stati introdotti luoghi di condivisione, di confronto e di partecipazione di tutti gli stakeholder dalla programmazione alla valutazione degli interventi.

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 particolare è necessario costruire e formalizzare i luoghi di confronto, con chiarezza sulle interazioni tra singole responsabilità, procedure gestionali e organizzative e quali di strumenti di monitoraggio e controllo sono dotate.

Partendo da queste esigenze sono state ripensate le funzioni che governano il “come” l’Amministrazione, 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 i **tavoli permanenti** sono strumenti d’integrazione necessari per l’attuazione dei programmi di politiche dell’ente, sono strumenti di natura consultiva e di monitoraggio, con il compito di fornire un quadro unitario sui diversi programmi, fanno parte dei tavoli gli 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.

Ai **tavoli permanenti** sarà affidato il ruolo di coordinamento tra le istanze che arrivano dagli organi amministrativi e la tecnostruttura. Opereranno come luogo di confronto per promuovere e attuare in modo organico e concertato un’efficace azione amministrativa, i tavoli potranno essere integrati da rappresentanti delle istituzioni cittadine, enti pubblici o privati portatori d’interessi in una logica di co-programmazione.

Il coordinamento dei tavoli sarà affidato ai singoli amministratori titolari della delega e le attività di segreteria (convocazioni ecc.) saranno affidate al personale assegnato al Gabinetto del sindaco.

Alle **équipe multidisciplinari e inter funzionali** verrà, invece, affidata la cura dei quartieri delle frazioni e dei territori.

Con provvedimento del coordinatore di area saranno definiti i gruppi di lavoro “integrati”, multidisciplinari nell’ambito della stessa area.

Le **équipe inter funzionali** da attivarsi quando nei gruppi sono inserite professionalità di aree diverse sono proposte dai coordinatori di area, ma validate dalla **conferenza dei dirigenti**.

Le **équipe** inter funzionali rispondono all'esigenza di integrare all'interno dei programmi e delle azioni le professionalità necessarie e le risorse utili al raggiungimento degli obiettivi programmatici, si pongono in integrazione operativa degli strumenti di programmazione.

La responsabilità gestionale dei gruppi sarà affidata al coordinatore di area, al fine di governare i rischi di frammentazione degli interventi, o di sovrapposizione di servizi o anche la giustapposizione tra nuovi bisogni e nuove strutture dell'ente o le diverse funzioni che insistono sul territorio.

Il coordinamento di area dovrà favorire la trasversalità dell'azione e l'integrazione nella composizione, ma soprattutto nella definizione dei ruoli di componenti.

Ogni gruppo o **équipe** organizza il proprio lavoro al fine di favorire attraverso una continua correlazione fatta d'interscambi, di confronti, di contributi, di suggerimenti, di pareri la formulazione di soluzioni di valutazioni o revisioni degli interventi sia sui singoli territori sia sui bisogni presidiati.

Il lavoro delle **équipe**, concentrato sulla corresponsabilità intesa come processo di assunzione delle decisioni, dovrà favorire la progettazione o riprogettazione dei micro-interventi oggetto di osservazione, in dialogo non solo con le funzioni interne, ma anche con i diversi attori dei singoli territori.

Le **équipe** dovranno inoltre segnalare, indicare, condividere con i referenti gestionali proposte sui programmi trasversali che insistono sui diversi territori finalizzati al miglioramento organizzativo e all'efficacia delle azioni amministrative comuni.

**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.

**I gruppi di progetto** hanno natura temporanea e la partecipazione è obbligatoria.

Il provvedimento di formalizzazione del gruppo di progetto individua ruoli, tempi e professionalità richieste.

Sulla base del grado di specializzazione delle funzioni coinvolte l'individuazione sui singoli partecipanti, può essere anche nominativa, diversamente è il dirigente, responsabile della funzione, che individua il referente di progetto.

### **L'organizzazione del lavoro e i processi di lavoro**

Oltre alla riscrittura dell'organizzazione in conformità a quanto indicato sopra è necessario riprogettare l'organizzazione micro attraverso una visione dell'**organizzazione per processi**. Durante il percorso riorganizzativo lo sforzo è stato quello di non sottovalutare che l'organizzazione deve avere una chiave di lettura basata sui processi di lavoro, questo perché è necessario non perdere di vista gli obiettivi di **efficacia** ed **efficienza gestionale**.

Gli “indirizzi” spingono verso il superamento definitivo della logica funzionale per ri-orientare i sistemi gestionali e organizzativi sui “processi”, che per definizione “costringono” le persone a “LAVORARE INSIEME” in un “GIOCO DI SQUADRA “ per il raggiungimento di un obiettivo finale che riguarda il benessere delle comunità amministrare.

Tradizionalmente il passaggio da un’organizzazione per funzioni a una per processi comporta costi in termini di efficienza e di clima interno, poiché rivoluziona completamente il *modus operandi*, ma parimenti quando il ripensamento organizzativo incide sull’organizzazione del lavoro frammentando i processi di lavoro standardizzati e modificandone i terminali organizzativi o i riferimenti di responsabilità si ha un altrettanto importante impatto culturale soprattutto nelle organizzazioni complesse, limitando la “resistenza al cambiamento” e la “ fuga dalle responsabilità”.

Per questa ragione sarà elaborata, con la collaborazione dei dirigenti, una prima “ mappatura dei processi di lavoro” che costituirà la base per attivare “i gruppi di miglioramento” nella seconda fase della riorganizzazione (MICRO ORGANIZZAZIONE).

I gruppi di miglioramento consentiranno, con il contributo dei lavoratori, di riordinare e ripensare le attività interne proponendo anche nuove modalità di gestione.

La ridefinizione (reingegnerizzazione) dei processi consentirà, attivando tutte le figure coinvolte in un percorso d’innovazione organizzativa “dal basso” (bottom up), di ricostruire, ripensare e se necessario innovare i processi di lavoro, partendo da quelli maggiormente compromessi dalla redistribuzione delle funzioni.

La direzione generale con la collaborazione dei coordinatori di area definirà da subito le priorità d’intervento e il programma pluriennale da inserire negli atti di programmazione generale.

### **La dotazione organica**

L’approvazione della macrostruttura comporta la ri-assegnazione delle persone sulle funzioni di riferimento ed un aggiornamento del piano di assegnazione del personale aggiornato alla nuova macrostruttura e al nuovo funzionigramma.

L’assegnazione delle persone alle nuove strutture, che ha seguito i principi organizzativi della logica funzionale, è stata realizzata attraverso un percorso di confronto con i dirigenti dell’Ente.

### **Il 3<sup>a</sup> livello dell’organizzazione: le posizioni organizzative**

In questa prima fase di ridisegno della struttura, il riordino e ripensamento della c.d. struttura di terzo livello, ossia il quadro delle posizioni organizzative è preceduto da una riassegnazione strutturale “*transitoria*”.

Questo passaggio, di natura “*transitoria*”, ha seguito la medesima logica utilizzata per redistribuire le funzioni sulle strutture e le dotazioni organiche. Pertanto le attuali Unità Organizzative Complesse e le posizioni “Alte Professionalità” sono state riassegnate, nella medesima consistenza gestionale, alle nuove strutture.

La “*fase transitoria*” permette di ripensare e razionalizzare anche il c.d. **3<sup>a</sup> livello** sulla base delle rinnovate

linee di mandato e delle “mission” delle unità organizzative di livello dirigenziale di riferimento, che saranno operative da febbraio 2025, con il contributo dei dirigenti di prossima nomina.

Questo “doppio binario” garantisce e tutela la necessaria continuità gestionale e amministrativa, nella fase di passaggio dall’attuale organizzazione a quella in fase di progettazione.

La rappresentazione grafica della riassegnazione transitoria è contenuta nell’allegato C).

### **La gestione della fase transitoria**

Nel programma riorganizzativo occorre 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.

### **Le posizioni organizzative.**

La fase transitoria si colloca temporalmente nell’interdipendenza necessaria alla fase di avvio della nuova organizzazione e della nomina dei dirigenti sulle nuove strutture. Solo con l’individuazione dei responsabili delle strutture di livello dirigenziale (Aree, servizi, Unità di progetto, strutture di policy) possono essere valutate e attualizzate le esigenze organizzative in merito ai bisogni/necessità di istituire/riorientare/ridefinire *“posizioni di lavoro che presentino le caratteristiche della particolare complessità ed elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa, determinanti per il raggiungimento degli obiettivi gestionali/organizzativi e strategici delle strutture di assegnazione”*.

Peraltro la maggior parte degli attuali incarichi di posizione organizzativa, conferiti sulla base del vigente assetto organizzativo, ha una naturale scadenza nel 23 maggio 2025, ed è ormai consolidato il principio anche giuridico che le posizioni organizzative **“garantiscono la continuità dell’azione amministrativa”**.<sup>1</sup> e pertanto un’interruzione anticipata degli incarichi non sostenuta da elementi giustificabili soltanto nell’ottica del buon andamento dell’azione amministrativa è illegittima. Ma di là dal dato giuridico e di stretto diritto, la permanenza nei luoghi di lavoro delle strutture di terzo livello e dei relativi incaricati sono un chiaro riferimento organizzativo che consente, nelle more del ridisegno, l’ordinaria gestione ed il supporto ai dirigenti di nuova nomina.

Pertanto si prevede una fase transitoria di riadeguamento della struttura di terzo livello che consenta, una volta definito il quadro, di provvedere alla raccolta delle candidature interne ed alle nuove nomine entro maggio 2025.

---

<sup>1</sup> **“garantiscono la continuità dell’azione amministrativa”**, ed **impediscono** l’ingresso di **profili di arbitrarietà nell’adozione dei poteri di rimozione**, causalmente giustificabili soltanto nell’ottica del buon andamento dell’azione amministrativa e non certo ricollegabili alla circostanza transeunte del mutamento dell’organo investito del potere di nomina (in termini, Cass. civ. sez. Sent. n. 149/2020 17 lav., 18.04.2017, n.9728”).

### **I gruppi di miglioramento.**

La definizione da parte della direzione generale delle priorità, e del programma pluriennale da inserire negli atti di pianificazione generale, dei processi di lavoro oggetto di revisione/riordino/standardizzazione con l'attivazione dei gruppi di lavoro potrà partire solo con la piena operatività della macrostruttura e con il contributo indispensabile dei nuovi responsabili

Sarà compito della Direzione Generale definire, sulla base della prima mappatura un primo programma d'intervento da inserire negli atti di programmazione per la prima parte del 2025.

### **Progetti PNRR**

Al fini di garantire la continuità gestionale e di responsabilità sulla progettazione degli interventi ammessi a finanziamento PNRR, le referenze amministrative (RUP ecc.) verranno conservate in capo agli attuali referenti/responsabili anche in deroga alle nuove o diverse funzioni attribuite in seguito al riordino della tecnostruttura.

### **Ridistribuzione delle attività legate alla manutenzione ordinaria sugli edifici e del "call center".**

La ridistribuzione delle attività legate alla manutenzione ordinaria sugli edifici (pubblici in generale compresi gli edifici scolastici) ha una articolazione di tipo territoriale, gli interventi sono stati affidati ad operatori economici esterni incaricati su base territoriale dall'attuale servizio che cura gli edifici pubblici, poiché diventa complesso uno "spacchettamento" ed una revisione dei modelli di intervento organizzata sul "tipo di edificio" in corso d'anno "a contratti aperti", si prevede una fase transitoria che accompagni in maniera organizzata la ridistribuzione delle attività/funzioni tra il servizio EDIFICI PUBBLICI ed il servizio " SPAZIO PUBBLICO, VERDE URBANO E LUOGHI DELL'EDUCAZIONE E DEL SOCIALE" (che si occuperà di scuole) . La fase transitoria consentirà anche la riorganizzazione/adeguamento della modalità di risposta, della distribuzione delle chiamate e del "call Center" fino alla scadenza dei contratti in essere (31 dicembre 2025). Questo consentirà, infine, di affiancare e rivedere le modalità operative in maniera integrata con gli interventi sul 3° livello (UOC, AP) con il riassetto dei contratti e delle dotazioni organiche, permettendo una ordinata e concordata riassegnazione delle funzioni di manutenzione ordinaria/ a chiamata/ a guasto tra le due nuove strutture.

### **Avvio del percorso di innovazione legato alla CURA DEI QUARTIERI.**

La progettazione partecipata del Servizio CURA DEI QUARTIERI utilizzerà la leva della partecipazione come strumento di co-costruzione e corresponsabilità sulla vivibilità dei quartieri con i cittadini. In questo servizio verranno progettati gli interventi sulla sicurezza, la legalità e il decoro dei luoghi, la lotta al degrado in collaborazione con i cittadini e con le aggregazioni spontanee dei cittadini (comitati ecc.). Leva strategica sarà lo sviluppo del protagonismo della comunità e della cittadinanza attiva come strumento di cura e valorizzazione dei quartieri e delle comunità che li abitano, per queste ragioni è importante che nella fase di avvio tutta la struttura ed il personale che hanno agito sui quartieri e sulle frazioni portino il proprio contributo. Verrà così costituito **un gruppo di progetto** che agevoli la fase di start up del servizio e lo

accompagni strategicamente nel suo posizionamento come interlocutore delle istanze dei cittadini e di governo degli interventi utili alla costruzione di legami di comunità. Il gruppo di progetto condividerà le esperienze e le conoscenze maturate negli anni dal personale della struttura di Policy “ Politiche di partecipazione” e accompagnerà la riprogettazione dei nuovi interventi.

---