

PIONIERI ED EPIGONI



DIECI ANNI DI GESTIONE ASSOCIATA

DAL PROGETTO S. COO. TER. AL CONSORZIO ALTA VALDERA

a cura di Paolo Rossi





Contributi e Ringraziamenti

Il presente volume raccoglie i contributi di:

Paolo Rossi, Direttore Generale del *Consorzio*
Michele Biisecchi, Responsabile del *Servizio Raccolta e Trasporto Nettezza Urbana*
Fausto Casati, Responsabile del *Servizio Attività Produttive*
Andrea Morelli, Responsabile del *Servizio Tributi*
Francesca Morelli, *Servizio Amministrazione e Personale*
Michele Stefanelli, Comandante del *Servizio di Polizia Locale*

tutto il personale ha però contribuito in vario modo alla preparazione del volume

Luca Arzilli, Massimiliano Bacci, Andrea Baragatti, Elisabetta Bardini, Gina Bellagotti, Miria Betti, Luigi Bianchi, Riccardo Brogi, Cosetta Bulleri, Antonietta Casini, Alessandro Cesco, Vincenzo Cosentino, Giuseppina De Masi, Federica Giovanetti, Fabiana Giuli, Michela Giuntini, Sergio Giuntini, Sergio Gremignai, Roberto Landi, Alessio Lari, Roberto Leoncini, Gani Leka, Diana Marconcini, Matteo Marianelli, Simona Molesti, Alessandra Mugnai, Luca Narri, Bruno Paoli, Paolo Pucci, Lucia Puccioni, Piero Pugliesi, Laura Rossi, Chiara Sarperi, Monica Simone, Yuri Taddei, Beatrice Talini, Lucia Testi

Un ringraziamento particolare a:

Andrea Pieroni, Presidente della *Provincia di Pisa*
Paolo Fontanelli, Presidente *ANCI Toscana e Sindaco del Comune di Pisa*
Mauro Trotta, Resp. P.O. *Regione Toscana, Gestione interventi sistema locale e degli enti pubblici*
Giuseppina Sandroni, Roberto Cerretini, Moreno Giannessi, *fp/CGIL, CISL/fps, UIL/fpl*
Renzo Macelloni, ex Sindaco del *Comune di Peccioli* ed ex Presidente dell' *Assemblea del Consorzio*
Luciano Franchi, ex Sindaco del *Comune di Capannoli*
Adriano Tempesti, ex Sindaco del *Comune di Chianni*
Stefano Paperini, ex Sindaco del *Comune di Lajatico*
Antonella Romagnoli, ex Sindaco del *Comune di Palaia*
Giacomo Sanavio, ex Sindaco del *Comune di Terricciola*
Alessandro Guerrini, Sindaco del *Comune di Terricciola* e Presidente dell' *Assemblea del Consorzio*
Filippo Faticcioni, Sindaco del *Comune di Capannoli*
Francesca Mancini, Sindaco del *Comune di Chianni*
Fabio Tedeschi, Sindaco del *Comune di Lajatico*
Alberto Falchi, Sindaco del *Comune di Palaia*
Silvano Crecchi, Sindaco del *Comune di Peccioli*
Alessandro Bottoni, Presidente del *CdA del Consorzio*
Bruno Martinoli, Jacopo Fabbri, Fabio Galardi, Franco Cavallini, Giovanni Gianetti *CdA Consorzio*
Giovanni Forte, Direttore Generale dell' *Ufficio Comune di Pontedera*



L'astrolabio è uno strumento con cui si misurano gli angoli celesti. La sua invenzione è dovuta a Hypatia di Alessandria o secondo altri ad Ipparco di Nicea.

Per molti secoli, fino all'invenzione del sestante fu il principale strumento di navigazione.

Wikipedia

Le idee più preziose vengono trovate per ultime; ma le idee più preziose sono i metodi.

Friedrich Nietzsche



Indice

- X Prefazione (A. Pieroni)
- X La riforma che viene dal basso (P. Fontanelli)
- X Tornare pionieri (A. Guerrini)
- x La legge regionale tra volontarietà e modernizzazione (M. Trotta)
- x Il ruolo delle Organizzazioni Sindacali di Categoria nel processo di unificazione dei servizi e di costituzione del Consorzio (G. Sandroni, R. Cerretini, M. Giannessi)
- x Astrolabi, bussole e mappe (P. Rossi)

- x Introduzione
- x Vecchie e nuove amministrazioni: pionieri ed epigoni
- x Dall'accordo di programma alla gestione associata
- x Un po' di storia: ostacoli e opportunità
- x Fattori critici di successo
 - x L'apparato regolamentare
 - x Lo studio di fattibilità e il sistema dei costi
 - x Il monitoraggio dei servizi
 - x La gestione del personale
 - x Consorzio ed ambito ottimale
 - X Il progetto Qualità
 - X L'Officina dell'Innovazione
- x Nuovi traguardi

- x Allegati
 - SCHEDA SERVIZIO 1: SERVIZIO TRIBUTI
 - SCHEDA SERVIZIO 2: SERVIZIO POLIZIA LOCALE
 - SCHEDA SERVIZIO 3: ATTIVITA' PRODUTTIVE E SUAP
 - SCHEDA SERVIZIO 4: RACCOLTA E TRASPORTO NU
 - CONVENZIONE PER LA GESTIONE DEL SERVIZIO UNITARIO DI RACCOLTA E TRASPORTO DEI RSU
 - STATUTO CONSORZIO ALTA VALDERA
 - PASSAGGIO DEL PERSONALE DAL COMUNE DI xxxxxxxx AL CONSORZIO ALTA VALDERA
 - QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE SERVIZIO TRIBUTI
 - QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE SERVIZIO POLIZIA LOCALE
 - SISTEMA DI MONITORAGGIO
 - CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO 2005/2006

- x Bibliografia



Prefazione

E' ormai constatazione ovvia che i territori si sviluppano a seconda anche della qualità del rapporto, più o meno virtuoso, che si stabilisce tra società civile e funzione pubblica locale; ed è proprio per questo che la cosiddetta *Agenda di Lisbona* considera essenziale il ruolo della Pubblica Amministrazione nel perseguimento dei suoi ambiziosi obiettivi.

Quello che viene richiesto agli enti locali è un lavoro immane di ammodernamento della pubblica amministrazione, per conquistare, insieme con una nuova efficienza, una nuova capacità di *fare sistema* con le iniziative di tutti i soggetti locali, per proiettarle su scenari più vasti, per essere "dentro" le dinamiche della nostra epoca.

L'associazionismo dei comuni, la gestione integrata dei servizi, è una delle strategie che hanno animato in questi anni il processo di riforma della funzione pubblica locale. Qualunque siano i motivi specifici che inducono a realizzare questa o quella gestione associata, che si tratti di funzioni amministrative, di carattere generale, o di specifiche politiche attive (per i servizi per l'infanzia, per lo sportello unico delle attività produttive), il vero motore delle sperimentazioni è la convinzione della necessità di fare rete, di superare l'asfitticità della piccola dimensione per cercare di costruire risposte e strategie di respiro più ampio: fare coesione per contare di più.

Su questo terreno, l'esperienza del Consorzio Alta Valdera è ricca di insegnamenti per tutti gli enti locali, e consente di trovare soluzioni, o almeno preziose indicazioni, per i Comuni che intendono intraprendere percorsi di innovazione amministrativa, con l'attenzione rivolta alla sostenibilità dei progetti, alla domanda proveniente dai cittadini, alla evoluzione più complessiva degli scenari dello sviluppo, locale e globale. Le strade della crescita passano attraverso la ricerca di confini più ampi; la valorizzazione del territorio coincide con la valorizzazione del ruolo di tutti i soggetti locali dello sviluppo. Da qui la convinzione non solo della opportunità, ma della necessità di supportare i processi di coesione istituzionale, di razionalizzazione operativa delle attività svolte dai singoli enti locali; dunque di favorire, promuovere e sup-



portare le forme di integrazione disciplinate dalla Legge Regionale 40/2001. Lo spazio della coesione e della collaborazione istituzionale, in fondo, è quello su cui trovano fondamento la funzione e la ragione stessa di esistere della Provincia, come naturale primo interlocutore della autonomia comunale in questa ricerca.

Per favorire i processi di aggregazione e l'adozione di programmi locali per lo sviluppo sostenibile, la Provincia ha indirizzato i suoi sforzi alla costruzione di infrastrutture tecnologiche, materiali e immateriali: dalla Banda Larga, al *sistema integrato per la gestione del turismo ufficiale*, alla elaborazione della cartografia georeferenziata della geologia provinciale, e via dicendo.

Vogliamo oggi ribadire che la Provincia di Pisa, che ha avuto un ruolo strategico e di coordinamento, nella prima fase di e-government è pronta alla sfida della seconda e ben più ambiziosa fase da poco cominciata. C'è un obiettivo da percorrere insieme perché la nostra provincia non resti fuori dalla competizione regionale ma anche dai mercati mondiali: la realizzazione di tecnostrutture che supportino i servizi territoriali; i CST, i Centri di Servizi Territoriali, impegnati a sostenere i Comuni, singoli ed associati, nella realizzazione di un più vasto e qualificato sistema di servizi telematici, accessibili on line dai cittadini e dalle imprese del territorio.

Il lavoro del Consorzio dell'Alta Valdera, dieci anni di gestione associata, è un'esperienza di Pionieri, che oggi chiama tutti ad essere Epigoni: *coloro che vennero dopo*, in una seconda generazione, una nuova stagione di novità a sostegno dello sviluppo locale.

Andrea Pieroni

Presidente della Provincia di Pisa



La riforma che viene dal basso

Sono 4.603, il 57% del totale, i comuni con meno di 3mila abitanti, e 2.341 quelli con popolazione compresa tra 3mila e 10mila abitanti. Dati significativi che richiedono una profonda riflessione, nel momento in cui si riparla di legge delega sulla riforma degli ordinamenti locali, che prefigura diverse novità e interventi anche forti di cambiamento e di razionalizzazione. Un processo, comunque, che ormai non può essere più rimandato e che chiama a responsabilità comuni amministratori e strutture pubbliche.

L'art. 118 della Costituzione riformata nel 2001 andava del resto nella stessa direzione: le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città Metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza, e quindi l'odierno scenario di riforma degli ordinamenti non è altro che una traduzione operativa di questi principi.

Mi è sembrato opportuno iniziare con queste considerazioni, la nota che gli organi di governo del Consorzio Alta Valdera mi hanno chiesto di scrivere in occasione della pubblicazione di questo volume, perché l'esperienza fatta in questi dieci anni in Valdera è una storia ricca di significato e di riferimenti all'attualità.

Le leggi raccolgono sempre le sollecitazioni che vengono dal paese, perchè sono le realtà concrete, il modo di lavorare, l'operato delle strutture, a richiedere l'aggiornamento del quadro normativo. Anche le modifiche al titolo V° della Costituzione sono state il frutto di un dibattito che prefigurava nel progetto federalista l'obiettivo di fondo.

Una sfida non facile e che purtroppo ha segnato, anche sul fronte delle autonomie locali, un certo ritardo che occorre recuperare.

L'esperienza del Consorzio Alta Valdera è importante e significativa perché fin dal 1996 l'esigenza tesa ad allargare i confini ristretti delle singole municipalità è stata forte e ha consentito a



quel territorio di acquisire un vantaggio competitivo, affrontando per tempo i problemi che sempre si incontrano quando ci si muove sul terreno dell'innovazione. Interpretando uno strumento come l'accordo di programma offerto dalla Legge 142 del 1990, quelle amministrazioni hanno realizzato un laboratorio per l'innovazione amministrativa che risalta sul panorama della nostra regione caratterizzandosi come un progetto sorto dal territorio e ad esso profondamente legato.

Un progetto che, collocandosi inoltre all'interno dell'ambito ottimale, ha definito un modello a geometria variabile idoneo a garantire un contenuto di servizio dentro un'adeguata cornice politica. L'appartenenza all'ambito ottimale non esclude infatti la gestione associata in sottoambiti più ristretti. Una differenziazione utile soprattutto per i servizi che necessitano di prossimità con l'utenza servita, che non esclude la partecipazione e l'adesione all'Ambito Ottimale e a quei servizi associati che hanno una valenza di coordinamento e di impostazione strategica più ampia.

Come presidente di ANCI Toscana, ma anche come sindaco del Comune di Pisa, ho accolto con piacere l'invito che mi è stato fatto di scrivere questa nota e ritengo che il modello e l'esperienza maturata dal Consorzio Alta Valdera possano diventare, per i suoi aspetti d'eccellenza, un riferimento importante per le politiche associazionistiche della nostra regione e uno stimolo a procedere in questa direzione.

Paolo Fontanelli

Presidente ANCI Toscana e Sindaco del Comune di Pisa



Tornare *pionieri*

Dieci anni - tanto tempo è passato dalle prime sperimentazioni di gestione associata in Valdera ad oggi - consentono di fare un primo bilancio. E quello del Consorzio dell'Alta Valdera è senz'altro un bilancio positivo. Questo volume racconta la nostra esperienza, mettendola nero su bianco e a disposizione di tutti coloro che siano desiderosi, dopo di noi, di indossare i panni dei "pionieri".

Lo scenario attuale è molto complesso: da più parti, che siano cittadini o politici, si esprime l'esigenza di snellire la macchina dell'amministrazione, per creare economie di scala, risparmi e servizi sempre più efficienti per la comunità. Le ipotesi e i progetti sono molti e non sta a noi, in questa sede, giudicarne la bontà. Ciò che possiamo sicuramente affermare, con il sostegno dei fatti, è che l'esperienza del Consorzio Alta Valdera è una buona strada. Nata dal *basso*, dall'accordo a volte anche faticoso fra più Comuni, il Consorzio è oggi una realtà consolidata che può essere d'esempio, può fare da modello.

Il Consorzio attualmente gestisce cinque servizi: tributi, polizia locale, raccolta rifiuti, attività produttive e SUAP. *Solo cinque*, ma fondamentali, per il riflesso che hanno all'esterno, sui cittadini, e sull'organizzazione interna, richiedendo forti competenze, professionalità e capacità di coordinamento. Ma a fase di consolidamento ormai avanzata, con la mano salda sul timone, crediamo che sia giunto anche il momento di guardare avanti, di progettare nuove sfide, magari allargando la gestione associata ad altri settori strategici come l'ICT e i servizi informatici. Questo, crediamo, sia ciò che ci attende in futuro: nuovi traguardi e nuove spinte per ritornare ad essere, come già eravamo, dei *pionieri*.

Alessandro Guerrini

Presidente Assemblea Consorzio Alta Valdera



La legge regionale tra volontarietà e modernizzazione

A distanza di cinque anni dall'emanazione della legge regionale n. 40 del 2001, e dai successivi provvedimenti attuativi, i risultati raggiunti si possono sintetizzare nei punti che seguono:

	2002	2006	Incremento percentuale
Livelli ottimali	16	37	131%
Comuni partecipanti a gestioni associate	103	212	106%
Comuni partecipanti a gestioni associate 0-3.000 abitanti	57	91	60%
Comuni partecipanti a gestioni associate 3.001-5.000 abitanti	19	39	105%
Comuni partecipanti a gestioni associate 5.001-7.000 abitanti	10	21	110%
Comuni partecipanti a gestioni associate 7.001-10.000 abitanti	9	24	167%
Comuni partecipanti a gestioni associate oltre 10.000 abitanti	8	37	363%
Sviluppo delle gestioni associate	111	595	436%

	2004	2006	Incremento percentuale
Enti responsabili: Comuni	50	67	34%
Numero gestioni associate per Ente responsabile: Comuni	217	319	47%
Enti responsabili: Comunità Montane	17	18	6%
Numero gestioni associate per Ente responsabile: Comunità Montane	234	239	2%
Enti responsabili: Circondari	2	2	0%
Numero gestioni associate per Ente responsabile: Circondari	17	23	35%
Enti responsabili: Consorzi	1	1	0%
Numero gestioni associate per Ente responsabile: Consorzi	5	5	0%
Enti responsabili: Aziende Speciali Consortili	0	1	
Numero gestioni associate per Ente responsabile: Aziende Speciali Consortili	0	9	

L'esperienza toscana sul tema dell'associazionismo di comuni si colloca in un contesto, oggi al centro del dibattito nazionale, sulla necessità di mantenere l'identità storica dei Comuni e una maggiore efficienza e semplificazione della pubblica amministrazione.



La Regione Toscana, ha definito nel Programma Regionale di Sviluppo gli obiettivi dei prossimi anni (2006-2010) puntando sulla flessibilità degli attori istituzionali e sulla volontarietà delle scelte per costruire un moderno sistema delle autonomie capace di integrare risorse e competenze al fine di realizzare una amministrazione adeguata ai compiti di governo.

Affinché le gestioni associate, pietra miliare per la modernizzazione dei piccoli e medi Comuni, producano risultati concreti e misurabili in termini di servizi ai cittadini e alle imprese, è indispensabile che il processo di cambiamento culturale interessi pienamente i Comuni che devono essere coinvolti e responsabilizzati sui risultati conseguiti. Ecco perché sarà normale porre l'attenzione in futuro non solo sulla quantità delle funzioni o servizi svolti in forma associata, ma anche sulla stabilità, il miglioramento della qualità, l'efficienza e l'economicità delle gestioni.

E' necessario in altre parole che le amministrazioni locali assumano piena consapevolezza delle scelte effettuate e che le gestioni associate producano quindi in parallelo un cambiamento anche a livello di organizzazione nei singoli enti.

L'esperienza del Consorzio Alta Valdera da questo punto di vista risulta molto significativa. I servizi associati, Tributi, Polizia Locale e SUAP, sono stati centralizzati e i singoli comuni hanno trasferito il personale che fino al 2005 era alle loro dipendenze. Le integrazioni funzionali tra i tre servizi rappresentano inoltre un nuovo valore aggiunto in termini trasferimento effettivo delle funzioni dalle Amministrazioni Comunali al Consorzio.

Mauro Trotta

Responsabile Regione Toscana, Gestione di interventi nel sistema locale e degli enti pubblici



Il ruolo delle Organizzazioni Sindacali di Categoria nel processo di unificazione dei servizi e di costituzione del Consorzio

Quando i sindaci dei comuni del “Parco Alta Valdera” ci proposero un piano per gestire in forma associata una serie di servizi a partire dalla raccolta delle N.U, e a seguire con i tributi e la Polizia Locale, non avevamo chiarissimo l’impatto e le conseguenze che quella proposta avrebbe avuto sullo sviluppo del territorio e sull’ articolazione dei servizi, e in particolare anche sul personale la cui tutela compete esclusivamente a noi del sindacato.

La paura, a causa delle incognite era forte, ma altrettanto forte era la nostra consapevolezza di accettare *un confronto sul sistema di gestione* sapendo che non si trattava sicuramente di un percorso *facile* privo cioè di ostacoli e resistenze.

Eravamo di fronte sicuramente ad uno dei primi tentativi di riconoscere nella dimensione territoriale, la condizione ottimale in cui *calibrare* l’intervento pubblico complessivamente inteso, come quantità, qualità e prospettive di sviluppo, di importanti servizi pubblici locali rivolti ai cittadini.

In un quadro di oggettive difficoltà in cui si trovavano gli stessi enti, data anche la loro dimensione, uscire dalla logica dei confini territoriali dell’ente di appartenenza e dei cosiddetti *campanili* e tentare di misurarsi con una nuova dimensione territoriale e con un’idea nuova di servizio pubblico associato ci è sembrata subito un’idea vincente.

Come sindacato siamo stati promotori e sostenitori di forti processi di riforma nei confronti della Pubblica Amministrazione e dei servizi, che hanno spinto le forze politiche a legiferare in questo senso ad ogni livello, nazionale e regionale, per incentivare il miglioramento della macchina amministrativa e favorire le gestioni associate, le unioni di comuni e la realizzazione di forme consortili.

Per queste ragioni abbiamo condiviso e sostenuto il progetto di unificazione che ci veniva presentato, cercando di coniugare la difesa dei diritti e la valorizzazione professionale del personale, in un’ottica nuova che guardava alla dimensione territoriale e all’ottimizzazione dei servizi all’ interno di tale ambito.



Abbiamo deciso di scommettere sulla capacità organizzativa di questi enti e sulle loro potenzialità, ma anche e soprattutto sulle nostre competenze e sulla capacità delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti in questi percorsi, di misurarsi con processi nuovi particolarmente complessi, coniugando al contempo gli interessi dei cittadini utenti con quelli del personale.

Dopo la fase iniziale, nel 2004 siamo arrivati alla costituzione del Consorzio e successivamente al passaggio del personale dei servizi Tributi, Raccolta e Trasporto Nettezza Urbana e Attività Produttive alle dirette dipendenze del nuovo soggetto, con il *ritorno* all'interno della struttura di una serie di servizi prima affidati a soggetti esterni, con evidenti miglioramenti sia in termini di qualità degli stessi che di contenimento dei costi. Inoltre abbiamo ottenuto, attraverso gli accordi sindacali sottoscritti, diritti e tutele per il personale con riconoscimento dei livelli di professionalità acquisiti.

Permangono difficoltà e limiti dettati dalla normativa sul personale della Polizia Locale, per le competenze in materia di polizia giudiziaria, che ci hanno costretto a mantenere questo personale in posizione di comando, limitandone di fatto l'ambito di intervento operativo sul territorio.

Nel futuro l'azione sindacale sarà rivolta prevalentemente al superamento di queste criticità, mettendo particolare attenzione e impegno nelle ulteriori iniziative finalizzate a dare stabilità agli organici e all'occupazione.

In sintesi vogliamo registrare che il Consorzio Alta Valdera rappresenta un'esperienza importante non solo per la nostra provincia, ma per l'intera realtà regionale, che deve essere riconosciuta, valorizzata ed *esportata* anche in altri territori.

Giuseppina Sandroni, Roberto Cerretini, Moreno Giannessi

fp CGIL, CISL/fps, UIL/fpl



Astrolabi, bussole e mappe

Devo confessare che quando abbiamo iniziato a parlare per la prima volta dell'idea di presentare in modo *organico* l'esperienza dell'Alta Valdera, non ho capito bene il significato di quest'operazione. Poteva essere, certo, una buona occasione per fare, come si dice, *marketing*, ma sfuggivano ancora alcuni aspetti che più tardi sono invece diventati evidenti.

Quando infatti il volume, nelle sue varie fasi, è *venuto fuori*, quando ho capito che era anche un modo di far partecipare i lavoratori protagonisti anch'essi di questo progetto, quando abbiamo definito l'articolazione del lavoro, la cosa è diventata più significativa e dunque ha acquistato un valore più alto.

L'astrolabio (riportato in copertina), lo strumento che prima del sestante era utilizzato dai marinai, serviva a non perdere la rotta. Ecco, questo volume in qualche modo oltre ad essere un *diario di bordo* ex-post, vuole anche essere uno strumento di lavoro per tutti quelli che si apprestano a intraprendere percorsi simili al nostro. Perché, se è vero che *caminante non hay camino* come recita una bella poesia di Antonio Machado, citata all'inizio di uno dei capitoli del volume, non è meno importante usare le mappe che altri prima di noi hanno costruito.

Paolo Rossi

Direttore Generale del Consorzio Alta Valdera



Introduzione

Acquisisci nuove conoscenze mentre rifletti sulle vecchie, e forse potrai insegnare ad altri.

Confucio.

La storia e la geografia della nostra regione sono contraddistinte dall'esistenza di piccoli e piccolissimi enti che gestiscono, spesso anche con successo, la cosa pubblica. Una storia (e una geografia) ricche di valore quindi, ma che testimoniano al contempo, anche una delle tante contraddizioni di questo paese e delle sue difficoltà nel fare *sistema*.

La complessità dei processi di natura organizzativa (e politica) nei piccoli enti è in parte ridotta, ma i procedimenti sono gli stessi di altre istituzioni locali di più ampie dimensioni e le problematiche riguardano identiche funzioni. Senza contare che la trasformazione delle attese che la società nel suo complesso richiede a chi gestisce la *cosa pubblica*, prefigura una Pubblica Amministrazione Locale come nodo d'una rete d'istituzioni che esercitano ruoli diversi. Ruoli/funzioni che non è facile individuare ed attivare in enti di piccole o piccolissime dimensioni.

I piccoli comuni incontrano inoltre difficoltà nel garantire adeguati livelli d'innovazione e miglioramento organizzativo (attraverso l'azione su fattori quali il personale, le tecnologie, l'organizzazione) e possiedono un'insufficiente forza contrattuale nel negoziare, con soggetti terzi, condizioni vantaggiose di collaborazione.

Per rispondere alle esigenze di governo territoriale e realizzare le condizioni di un effettivo esercizio da parte dei piccoli comuni circa il ruolo di tutela degli interessi della società locale, la legislazione (nazionale e regionale) ha definito un quadro di norme che vede nelle forme integrate di cooperazione intercomunale, gli obiettivi e i processi da perseguire.

Le linee guida che hanno accompagnato fin dai primi passi l'esperienza associativa dell'Alta Valdera (i comuni di Capannoli,



Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli e Terricciola) si muovono all'interno del quadro sopra delineato, e danno un senso al lavoro che è riportato in queste pagine. Riteniamo infatti che fare il punto, a dieci anni dall'avvio di un'esperienza come quella che ha prodotto nel 2004 il Consorzio Alta Valdera, può essere di evidente utilità, soprattutto per i soggetti (amministratori, operatori/lavoratori e cittadini) che possono essere considerati gli attori principali di questo processo.

È evidente che il giudizio e la valutazione finale compete, com'è giusto, ai cittadini/utenti, i destinatari ultimi dei servizi gestiti in modalità associata, pertanto si è ritenuto indispensabile predisporre questionari che verranno presto sottoposti ad un campione di cittadini allo scopo di individuare le principali criticità, essendo finalizzati ad attivare processi di miglioramento continuo (cfr. *Allegati. QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE*).

Il titolo di questo volume, **PIONIERI ed EPIGONI**, vuole suggerire una chiave di lettura di quest'esperienza, evidenziandone in linea di massima due fasi: quella pionieristico/creativa e quella di consolidamento. La prima fase, che ha caratterizzato i primi anni di gestione associata, è stata, come sempre accade in questi casi, ricca di prospettive e di scommesse. Nel nostro caso si sono sperimentati nuovi modelli funzionali, quando non ci sono esperienze a cui fare riferimento ed è necessario mettersi in gioco. Dieci anni fa, infatti la questione delle *Gestioni Associate* era molto dibattuta, ma, come dire, ancora poco *frequentata* dalle pubbliche amministrazioni locali. L'esperienza dell'Alta Valdera di quel periodo si basava, quindi, sui livelli d'efficienza e d'efficacia che i nuovi servizi sarebbero riusciti a garantire. Dopo quel periodo sono state emanate la Legge Regionale n°40 del 2001 e le normative nazionali che hanno *incentivato* le gestioni associate, favorendone l'avvio e facendole diventare uno strumento di efficienza organizzativa per la Pubblica Amministrazione Locale. Come a dire, quindi, che la visione maturata dalle amministrazioni del tempo, seppure in mezzo a mille difficoltà, era stata anticipatrice e pionieristica.

Dopo questo primo passaggio, che in Valdera ripetiamo, è iniziato prima che le gestioni associate diventassero una chiave strategica di rafforzamento del governo locale, è subentrato, com'è naturale, quello del consolidamento, degli **EPIGONI**, appunto. Una fase, quest'ultima, che si è dimostrata necessaria, quando la gestione associata attraverso convenzione ha mostrato in modo chiaro molti



dei suoi limiti. Soprattutto quelli derivati dalle difficoltà d'integrazione funzionale o quelli legati all'omogeneità delle pratiche amministrative, quando il personale continuava a mantenere rapporti di dipendenza diretta con le proprie amministrazioni, lavorando, in altre parole, nel nuovo servizio, ma mantenendo ancora lo *sguardo rivolto al passato*.

Pertanto una volta raggiunto un certo livello di omogeneità, si è reso necessario fare un altro passo avanti, nella direzione di una maggiore integrazione funzionale e professionale.

Resta inteso che molte attività umane seguono il ciclo **PIONIERI** -> **EPIGONI** -> **PIONIERI**, e che quindi anche l'attività di consolidamento, che coincide con la costituzione del Consorzio Alta Valdera (2004), contiene in sé i germi di un nuovo rilancio. Questo vale evidentemente anche per il nostro caso e infatti sono molti i segnali che fanno intravedere inediti sviluppi, gettando le basi per l'organizzazione di nuovi servizi per il territorio.

Le direttrici di sviluppo di quest'idea sono quelle di far diventare il Consorzio un ente che sia in grado di sviluppare gli *anticorpi* necessari per farlo assomigliare sempre di più ad un centro servizi per i Comuni e per il territorio. Una struttura in grado di sviluppare una rete di relazioni con altri organismi pubblici e privati e quindi diventare un agente di sviluppo e d'aggregazione di più soggetti.

Quello che nei prossimi anni attende agli organi di governo e ai lavoratori del Consorzio, è un percorso di lavoro non facile (soprattutto in tempi di ristrettezze finanziarie e di tagli alla spesa pubblica), ma crediamo sia l'unico possibile per proporre davvero innovazione amministrativa e organizzativa affidando un ruolo di *governance* anche alle piccole realtà locali che costituiscono, se riorganizzate, una risorsa strategica per la nostra Regione e per il paese nel suo complesso.

I sei comuni dell'Alta Valdera hanno ampiamente sperimentato e strutturato in questi anni, tra loro e con altri enti, esperienze di collaborazione e di gestione associata sovracomunale di funzioni e servizi, quali Polizia Locale, Ufficio Tributi, Attività Produttive. Molte altre ancora le convenzioni e gli accordi di programma che a livello di ambito ottimale sono attive, e prime fra tutte, quelle con l'Ufficio Comune di Pontedera. Appare quindi sicuramente maturo il tempo per dare nuovo impulso, razionalizzare e gestire unitaria-



mente processi associativi e d'integrazione che sono già avviati e aspettano solo di trovare nuove forme d'integrazione.

Quello che ci proponiamo è innegabilmente un obiettivo ambizioso, ma che risulta coerente con gli orientamenti politici, legislativi e amministrativi, relativi al sistema delle autonomie locali del Paese. Un obiettivo capace di favorire la semplificazione gestionale ed organizzativa, le economie di scala, la gestione integrata ed unitaria dei territori, nonché la possibilità di erogare ulteriori servizi ai cittadini e alle imprese. Obiettivi che sono oggi incentivati dalla legislazione nazionale e regionale, ma che non possono rappresentare l'unica molla per una gestione associata. Questo perché quando gli Enti affrontano la gestione associata senza impegnare capitoli dei propri bilanci, è probabile che al termine degli interventi d'incentivazione e sostegno, l'esperienza *sfiorisca* e non si colgano i frutti che dalla stagione associativa sarebbe stato possibile raccogliere.



Vecchie e nuove amministrazioni: pionieri ed epigoni

Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.

Antonio Machado

Nel 1996, con l'avvio del progetto *S.Coo.Ter.* (Servizio di CO-Ordinamento TERritoriale), i sindaci di sei comuni dell'Alta Valdera¹ hanno posto le basi di un percorso d'innovazione amministrativa che ha portato nel 2004 alla costituzione del Consorzio Alta Valdera.

Nella figura che segue abbiamo sintetizzato alcuni dati utili per far comprendere le dimensioni dell'esperienza, che interessa 22.000 abitanti per un'estensione di 368 chilometri quadrati.

Figura 1 - Le caratteristiche dei sei comuni

	<i>Abitanti</i>
Capannoli	5.509
Chianni	1.578
Lajatico	1.363
Palaia	4.522
Peccioli	4.884
Terricciola	4.175
TOTALE	22.031

	<i>Kmq</i>
Capannoli	23
Chianni	62
Lajatico	73
Palaia	74
Peccioli	93
Terricciola	43
TOTALE	368



¹ I sindaci erano: Renzo Macelloni (Presidente dell'Assemblea, Sindaco del Comune di Peccioli), Luciano Franchi (Sindaco del Comune di Capannoli), Adriano Tempesti (sindaco del Comune di Chianni), Stefano Paperini (Sindaco del Comune di Lajatico), Antonella Romagnoli (Sindaco del Comune di Palaia) e Giacomo Sanavio (Sindaco del Comune di Terricciola).



Il tavolo di confronto preliminare all'avvio operativo delle nuove forme di gestione, ha affrontato questioni legate alle identità locali e alle resistenze delle strutture comunali.

Per questa ragione è stato indispensabile affrontare il progetto partendo da funzioni e servizi *relativamente* presidiati dalle strutture comunali, come i Servizi Informativi o il Servizio Tributi (un servizio, quest'ultimo, che nei piccoli enti è svolto spesso con limitate risorse umane e tecnologiche ma che sempre di più sta diventando strategico per i bilanci comunali), o da quelli come il Servizio Raccolta e Trasporto Nettezza Urbana, che necessitano di investimenti in mezzi e attrezzature non giustificabili se non all'interno di un'area più ampia di quella di comuni con 3.000-5.000 abitanti.

Si è deciso quindi di affrontare l'avvio della gestione associata partendo da quei servizi che sarebbe stato più semplice e più facile avviare. La molla economica è stata, come spesso accade, una leva importante per ridurre le resistenze di campanile, spesso molto forti nelle nostre comunità.

Le analisi fatte al tavolo tecnico/politico, hanno portato ad una integrazione tra il *presidio gestionale del servizio*, le *potenzialità delle nuove tecnologie* e *l'economicità nei risultati da conseguire*. Queste analisi hanno dato forza all'idea di gestione associata facendo superare le resistenze di fondo che pure in diversi passaggi avrebbero fatto sentire il loro richiamo.

C'è da considerare anche che in questo periodo le potenzialità di internet stavano facendo capolino anche all'interno delle amministrazioni pubbliche, ma termini oggi abusati (e-government, e-procurement, e-democracy) erano ancora di là da venire. Le nuove tecnologie, si pensava, potevano anche ridurre le criticità relative all'allontanamento fisico dei servizi dalle amministrazioni locali consentendo, quindi, agli operatori di lavorare in rete.

Questo obiettivo, stante i costi di connettività (alti) e il ritardo delle aziende di software nel realizzare applicativi *web oriented*, dopo una primissima fase di sperimentazione è stato procrastinato e sta trovando pieno compimento solo in questi ultimi anni.

Dimostrare invece, la convenienza economica e i vantaggi della gestione del Servizio di Raccolta e Trasporto NU è stato più semplice. Come dicevamo, solo un ambito intercomunale più vasto può giustificare investimenti importanti come quelli che servono per dotarsi



dei mezzi necessari al funzionamento del servizio.

Attraverso lo strumento della *convenzione*, e seppure con modalità organizzative diverse rispetto ad oggi, sono stati attivati i servizi associati (la prima convenzione ha interessato il servizio Raccolta e Trasporto NU); all'inizio, ad esempio, il servizio Tributi aveva come Comune capofila quello di Capannoli e nei suoi uffici veniva gestito il servizio associato.

Un passo avanti nella direzione dell'integrazione è stato quello di centralizzare i servizi, che nel frattempo stavano partendo, all'interno degli uffici di Via de Chirico messi a disposizione dalla *Società Consortile Peccioli Produce* e che ancora oggi sono usati dal Consorzio. Utilizzare uno stesso locale ha generato resistenze di non poco conto, ma ha sicuramente contribuito a favorire la creazione di una squadra, di un gruppo di lavoro che ha iniziato a confrontarsi e a lavorare fianco a fianco. Da dipendenti di enti diversi, i lavoratori hanno cominciato a sentirsi parte di uno stesso gruppo. E infatti quando nel 2004 è stato costituito il Consorzio, la quasi totalità di questi lavoratori chiamata ad esercitare un diritto di opzione, è diventata dipendente del nuovo ente, dimostrando che il *rodaggio* dei primi anni ha contribuito a creare uno spirito di squadra basato sull'arricchimento professionale dei singoli.

Per fare il punto sulle questioni relative all'avvio dell'iniziativa e alla successiva fase di consolidamento, abbiamo intervistato due protagonisti del percorso associativo: l'ex Presidente dell'Assemblea del Consorzio ed ex Sindaco di Peccioli, **Renzo Macelloni**, ed il nuovo Presidente e Sindaco del Comune di Terricciola, **Alessandro Guerrini**.

Abbiamo rivolto domande simili ad ambedue per capire quanto lo stato di avanzamento del progetto possa avere inciso sulle specifiche questioni e criticità in campo e come, trascorsi dieci anni, i due interlocutori siano riusciti a trasformare vecchie strategie o immaginare nuove prospettive:

Intervista a
Renzo Macelloni

*(ex Sindaco del Comune di Peccioli ed ex
Presidente dell'Assemblea del Consorzio)*

Intervista ad
Alessandro Guerrini

*(Sindaco del Comune di Terricciola e Pre-
sidente dell'Assemblea del Consorzio)*



Quali sono state le maggiori difficoltà incontrate nella realizzazione delle gestioni associate?

Rivista oggi, a dieci anni di distanza, la scommessa della gestione associata di alcuni servizi dimostra ampiamente la correttezza della visione che i sei sindaci coinvolti nel processo hanno avuto sin dall'inizio. Voglio ricordare che la Legge Regionale d'incentivazione delle gestioni associate è del 2001, quando, in pratica, in Alta Valdera le cose erano già in moto. Una legge che ritengo si possa dire, è stata ispirata dalla nostra esperienza. Un'esperienza che partiva da un'interpretazione della L. 142/90, quando in altre parole, utilizzando uno strumento che forse i puristi avrebbero ritenuto improprio, l'accordo di programma, è stata istituita la conferenza dei sindaci che ha inaugurato una stagione di servizi e politiche per il territorio comuni.

È stata comunque un'avventura non facile, soprattutto perché rinunciare a un *pezzo* importante della gestione per affidarlo ad un nuovo soggetto genera sempre paure e resistenze.

Certo, le risorse e il coraggio che sono stati messi in campo hanno fatto la differenza, così

Ci sono ancora difficoltà e/o resistenze nel gestire in modo associato alcuni servizi comunali?

Diciamo che così come avviene in ogni ambito della società civile, stare insieme, associare le forze, condividere problemi e soluzioni e mettere a disposizione di altri le proprie conoscenze è un'attività complessa ed articolata. Nel panorama delle autonomie locali i bisogni particolari, le prassi e le abitudini dei campanili innalzano i coefficiente di difficoltà. Il Consorzio Alta Valdera è stato ed è una esperienza straordinaria in cui prende concretezza l'esigenza della sintesi, è il laboratorio ottimale in cui lo spirito associativo che tende all'efficace gestione dei servizi, ha trovato e trova il punto d'approdo.

Molto è stato fatto ma c'è ancora molto da fare; credo che il fondamento giustificativo che sta alla base di questo strumento associativo abbia in sé tali e tante potenzialità di sviluppo che il percorso sia appena all'inizio; noi amministratori dovremo tener ferma la rotta, superare le resistenze con equilibrio e fermezza guidati da un obiettivo che ci valga da stella polare: l'efficienza, l'efficacia



come è stato importante trovare lavoratori disponibili a scommettere insieme a noi.

Quali sono state le difficoltà? A distanza, molte di quelle difficoltà che al momento sembravano insormontabili oggi fanno sorridere, ma quando eravamo in mezzo al guado, e le normali resistenze politiche sembravano insuperabili, più d'una volta, devo confessare, che la tentazione di tornare indietro è stata forte. Ma il nostro lavoro d'amministratori, è proprio questo, credo. Quello di trovare soluzioni a problemi che sembrano irrisolvibili. Quindi, ogni volta, facendo piccoli passi, siamo riusciti a creare un'esperienza che a me pare unica nel panorama della nostra regione, se non addirittura del nostro paese.

Nel rapporto con i cittadini, che forse si sono sentiti penalizzati dalla distanza dai nuovi servizi associati, sono state definite politiche di comunicazione e di *avvicinamento* (magari tecnologico) all'utenza?

Certo una delle maggiori difficoltà è stata quella di far capire che associando i servizi, i cittadini avrebbero avuto dei vantaggi. Una difficoltà tanto maggiore in un territorio e con

e l'economicità dei servizi per i nostri cittadini.

Che cosa ritiene si debba fare per avvicinare il centro servizi ai bisogni della cittadinanza, riducendo quindi i vicoli imposti dalla centralizzazione, che, forse, ha penalizzato le comunità più distanti?

Il problema che fin dalle origini ha accompagnato l'esperienza del Consorzio Alta Valdera, è stata la comunicazione ai cittadini dei vantaggi che dall'operazione sarebbero deri-



una popolazione come la nostra, con tutti i problemi di mobilità che ci sono.

Quando però oggi, i cittadini si rivolgono ai nostri servizi associati fanno di trovare personale più preparato, con strumentazione adeguata e, seppure, con qualche sacrificio, credo che queste cose vengano apprezzate.

Le tecnologie informatiche sono nel frattempo migliorate e le soluzioni che facevano parte del progetto originario, sono oggi disponibili e sono economicamente sostenibili. Possono quindi dare una mano ad avvicinare gli utenti ai servizi, rendendo inutili molti trasferimenti e più semplici molte operazioni che possono essere fatte direttamente da casa.

vati. A distanza di dieci anni posso tranquillamente affermare che si sono verificate importanti economie di scala, servizi prima erogati con difficoltà dai singoli comuni hanno trovato un consolidamento notevole, la qualità degli uffici e la professionalità dei lavoratori è cresciuta in modo esponenziale. Ovviamente la centralizzazione degli Uffici in un'unica sede ha portato un disagio per cittadini territorialmente più distanti dalla sede fisica del Consorzio; ma le moderne tecnologie informatiche ci consentiranno a breve termine di predisporre meccanismi in grado di ridurre sensibilmente per i cittadini la necessità del trasferimento fisico per relazionarsi con gli operatori e poter interloquire con gli uffici consortili sia da casa che negli sportelli di front-office predisposti ad hoc nei singoli comuni: abbiamo però ben a mente che la qualità e l'efficacia del servizio erogato non possano che essere conseguenza diretta del lavoro di un back office moderno, funzionale e centralizzato.

Quali possono essere, a suo modo di vedere, le prospettive di un'esperienza come quella del Consorzio Alta Valdera?

Qual è il piano di sviluppo del Consorzio? Le amministrazioni hanno intenzione di procedere ulteriormente nelle politiche associazionistiche inserendo nuovi servizi all'interno del Consorzio?



Chi mi conosce sa come la penso. Sa che per me è necessario non fermarsi e alzare sempre l'ostacolo, allontanare il traguardo. Perché il bello dei progetti ambiziosi - lo S.CO.O.TER. e il Consorzio Alta Valdera sono stati certamente progetti ambiziosi - è che non finiscono mai. E comunque anche nella vita è così, non è vero?: gli *esami non finiscono mai...*

Che fare allora? Oggi il mio ruolo è diverso ma sono certo che i nuovi amministratori sappiano e vogliano rilanciare la sfida. Non è facile, e forse non è nemmeno giusto dare consigli, ma in *punta di piedi* direi che la cosa più giusta che si potrebbe fare è quella di sfruttare a pieno tutte le potenzialità che sono dentro all'idea originaria, di non fermarsi alle prime difficoltà in modo da far diventare il Consorzio quello che è: un potente strumento di efficienza utile a dare visibilità al nostro territorio.

Come dicevo prima l'esperienza associativa del Consorzio Alta Valdera è oggi un patrimonio della collettività intera; il nostro compito è quello di consolidare e migliorare i servizi esistenti ed al contempo cogliere le potenzialità di sviluppo per agganciare la pubblica amministrazione locale al treno di una società in continua evoluzione, con bisogni nuovi e crescenti. La riforma del titolo V° della Costituzione assegna alle autonomie locali un ruolo fondamentale nel rapporto con i territori ed i cittadini; i Comuni sono l'Istituzione più prossima ai bisogni della vita quotidiana delle persone ed in questo quadro dovranno trovare soluzioni sempre nuove e più adeguate. Il Consorzio Alta Valdera ed i Comuni che ne fanno parte sapranno cogliere questa sfida d'innovazione e miglioramento.



Dall'accordo di programma alla gestione associata

L'articolo 27² della L. 142/90 prevedeva che per la definizione e l'attuazione di opere o di programmi di intervento che richiedono l'azione integrata e coordinata di amministrazioni pubbliche, i soggetti che ne hanno competenza primaria possano promuovere un **accordo di programma** per assicurare il coordinamento delle azioni e per determinare i tempi, le modalità e il fi-

² Art. 27. Accordi di programma.

1. Per la definizione e l'attuazione di opere, di interventi o di programmi di intervento che richiedono, per la loro completa realizzazione, l'azione integrata e coordinata di comuni, di province e regioni, di amministrazioni statali e di altri soggetti pubblici, o comunque di due o più tra i soggetti predetti, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco, in relazione alla competenza primaria o prevalenti sull'opera o sugli interventi o sui programmi di intervento, promuove la conclusione di un accordo di programma, anche su richiesta di uno o più dei soggetti interessati, per assicurare il coordinamento delle azioni e per determinarne i tempi, le modalità, il finanziamento ed ogni altro connesso adempimento.

2. L'accordo può prevedere altresì procedimenti di arbitrato, nonché interventi surrogatori di eventuali inadempienze dei soggetti partecipanti.

3. Per verificare la possibilità di concordare l'accordo di programma, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco convoca una conferenza tra i rappresentanti di tutte le amministrazioni interessate.

4. L'accordo, consistente nel consenso unanime delle amministrazioni interessate, è approvato con atto formale del presidente della regione o del presidente della provincia o del sindaco ed è pubblicato nel bollettino ufficiale della regione.

L'accordo, qualora adottato con decreto del presidente della regione, produce gli effetti della intesa di cui all'articolo 81, D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616, determinando le eventuali e conseguenti variazioni degli strumenti urbanistici e sostituendo le concessioni edilizie, sempre che vi sia l'assenso del comune interessato.

5. Ove l'accordo comporti variazione degli strumenti urbanistici, l'adesione del sindaco allo stesso deve essere ratificata dal consiglio comunale entro trenta giorni a pena di decadenza.

6. La vigilanza sull'esecuzione dell'accordo di programma e gli eventuali interventi sostitutivi sono svolti da un collegio presieduto dal presidente della regione o dal presidente della provincia o dal sindaco e composto da rappresentanti degli enti locali interessati, nonché dal commissario del Governo nella regione o dal prefetto nella provincia interessata se all'accordo partecipano amministrazioni statali o enti pubblici nazionali.

7. Allorché l'intervento o il programma di intervento comporti il concorso di due o più regioni finitime, la conclusione dell'accordo di programma è promossa dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, a cui spetta convocare la conferenza di cui al comma 3. Il collegio di vigilanza di cui al comma 6 è in tal caso presieduto da un rappresentante della Presidenza del Consiglio dei ministri ed è composto dai rappresentanti di tutte le regioni che hanno partecipato all'accordo. La Presidenza del Consiglio dei ministri esercita le funzioni attribuite dal comma 6 al commissario del Governo ed al prefetto.

8. La disciplina di cui al presente articolo si applica a tutti gli accordi di programma previsti da leggi vigenti relativi ad opere, interventi o programmi di intervento di competenza delle regioni, delle province o dei comuni, salvo i casi in cui i relativi procedimenti siano già formalmente iniziati alla data di entrata in vigore della presente legge.

Restano salve le competenze di cui all'art. 7, L. 1° marzo 1986, n. 64.



nanziamento degli adempimenti connessi.

La stessa Legge prevedeva altresì che le unioni di Comuni fossero preliminari, necessariamente, alla fusione degli stessi, con il risultato che un principio generale assolutamente condivisibile, le forme associative, trovasse, salvo rare eccezioni (soprattutto in regioni dove la presenza di piccoli o piccolissimi enti non rendeva possibili altre soluzioni), una limitata applicazione (si pensi che sono solo 250 le unioni dei comuni su un numero complessivo di 1.200 comuni con una popolazione globale di più di 3.600.000 cittadini).

Le norme solitamente non anticipano il clima culturale di un'epoca, si limitano semmai a ratificarne certi indirizzi. E così è stato anche nella seconda metà degli anni '90, quando era forte il principio secondo il quale il Comune fosse un caposaldo democratico della società civile ma si immaginavano forme associative non facilmente percorribili a causa di un'impostazione che limitava fortemente le identità municipali.

La legge sull'Ordinamento delle Autonomie locali del 1990 è stata la cornice all'interno della quale le amministrazioni dell'Alta Valdera hanno definito un percorso associativo che avrebbe prodotto risultati oggi ampiamente consolidati, facendo propria l'istanza di delineare forme associative e di cooperazione, e utilizzando lo strumento dell'accordo di programma. Uno strumento che forse nelle intenzioni del legislatore era stato definito con altri intenti, ma che è servito nel nostro caso per realizzare un laboratorio all'interno del quale, senza sovrastrutture, senza costi aggiuntivi, in modo leggero e snello venivano anticipate molte delle tematiche che più tardi avrebbero trovato riscontro nella normativa regionale e nazionale.

Grazie all'Accordo di Programma e al lavoro della Conferenza dei Sindaci sono state definite e poste in essere le convenzioni per la gestione dei servizi associati e, in parallelo, attraverso quello che è stato chiamato Parco Alta Valdera, la definizione di progetti finalizzati alla promozione e allo sviluppo del territorio.



Un po' di storia: ostacoli e opportunità

Il percorso che ha portato alla costituzione del Consorzio Alta Valdera è sintetizzato nel grafico temporale della figura 2. Per la precisione le riunioni preliminari all'implementazione del progetto S.Coo.Ter. risalgono al 1996.

Figura 2 - Cronogramma



Ogni passaggio ha rappresentato una tappa importante del cammino fatto di numerosi ostacoli da superare, ma ha anche aggiunto un pezzo al *mosaico* complessivo che forse solo alcuni all'inizio avevano compreso. Oggi la gestione associata dell'Alta Valdera ha raggiunto una sua autonomia organizzativa con la costituzione del Consorzio, e anche questa volta non è stato semplice farsi largo nella selva di norme, circolari e interpretazioni.

Le ragioni che hanno portato alla costituzione del Consorzio possono essere riassunte nei seguenti punti:

- permanenza di differenti trattamenti economici e giuridici del personale (ancora alle dipendenze del comune di appartenenza),
- difficoltà conseguente, nel realizzare pienamente una politica integrata del personale,
- impossibilità di realizzare servizi accessori (servizi informa-



- tivi, servizi alle imprese e per il territorio) con la logica della gestione attraverso convenzione,
- difficoltà di integrazione reale delle professionalità esistenti all'interno della gestione associata e permanenza di una cultura organizzativa e di una pratica operativa non ancora complessivamente intercomunale,
 - necessità di rafforzare il peso *politico* dell'esperienza associata che solo un rafforzamento strutturale rendeva possibile,
 - adeguatezza del livello di identificazione nella struttura del personale.

Oggi, a quasi tre anni di distanza dalla costituzione del Consorzio, in un periodo difficile per le autonomie locali alle prese con vincoli di bilancio, con le riduzioni di spesa del personale e con il patto di stabilità, l'esperienza aumenta di valore se si pensa che nel caso in cui i comuni non avessero fatto questa scelta, con ogni probabilità il livello di servizio offerto ai cittadini sarebbe di certo peggiorato.

Rimangono ancora molti ostacoli, come ad esempio quello legato alle funzioni di Polizia Giudiziaria, non esercitabile, se non nel comune di appartenenza, interpretazione questa, che seppure avvalorata dalla mancanza di chiarezza formale delle norme, contrasta con gli indirizzi politici e normativi degli ultimi anni che vedono invece nelle politiche associative un elemento di efficienza organizzativa.

Anche stavolta l'onere dei *pionieri* è stato quello di navigare con l'ausilio di strumenti tradizionali - il buon senso e il confronto con altre realtà - non sempre adeguati ai tempi ma che porteranno, in tempi rapidi, alla soluzione definitiva delle questioni rimaste ancora aperte.



Fattori critici di successo³

Figura 3 - Fattori di controllo e visione strategica



Con la costituzione del Consorzio, la struttura si è data obiettivi che perseguono le quattro prospettive della figura sopra riportata.

Nella prima fase l'attenzione era naturalmente rivolta ai processi operativi e alla prospettiva finanziaria. Con il rafforzamento dell'esperienza è stato però necessario ridefinire le coordinate strategiche e integrarle assieme ad altre prospettive. Prime fra tutte quelle legate allo sviluppo delle risorse umane e al sistema di comunicazione, intendendo con questo la comunicazione verso gli enti e verso i cittadini.

Era del resto evidente che *distaccando* la gestione di taluni servizi (dai Comuni al Consorzio) potessero verificarsi fenomeni di allontanamento dagli enti.

Per rispondere a queste criticità, è stato necessario predisporre un sistema di monitoraggio illustrato nelle pagine seguenti ma che ri-

³ G. Monti, *BALANCED SCORE CARD per la Pubblica Amministrazione*.
(<http://www.geminieuropaconsulenza.com/files/bscperlapa.pdf>)



sponde in prima istanza alla necessità di far conoscere l'organizzazione dei servizi sul territorio. Confrontando i risultati raggiunti (in relazione agli accertamenti sui tributi, ad esempio) con quanto effettuato nell'anno precedente, vengono individuati indicatori di efficienza e di efficacia di cui solitamente Enti di modeste dimensioni non dispongono, ma che diventano di fondamentale importanza per strutture consortili come la nostra.

I dati estrapolati hanno permesso la costruzione di una sorta di *Balanced Score Card*, un *cruscotto di controllo*, che consente agli Enti che fanno parte del Consorzio e ai responsabili dei servizi di monitorare periodicamente e tempestivamente l'evoluzione delle attività.

Con l'avvio della gestione associata è stato invece predisposto uno studio di fattibilità che, oltre a confrontare le varie opzioni possibili, ha prodotto una serie di analisi volte a comprendere il livello di efficienza raggiunto e raggiungibile con la gestione associata rispetto a quella diretta.

Confrontando, con un certo livello di approssimazione i dati dei consuntivi 1998, 1999 e 2000, per i servizi Tributi, Polizia Locale e Raccolta e Trasporto NU risulta che la gestione associata ha consentito un risparmio del 23% pari a circa 170.000,00 €.

Per quello che riguarda invece l'aspetto relativo alla qualità e all'efficacia, l'analisi diventa più difficile in quanto, non esistendo dati di raffronto omogenei, ogni considerazione diventa puro esercizio di stile. Va da sé che in ogni modo la gestione associata garantisce una maggiore presenza degli operatori sul e per il territorio, una più elevata professionalità nel lavoro di *front office*, un'accuratezza di quello di *back office* e l'accesso alle incentivazioni regionali per le gestioni associate (senza contare che sempre più spesso le normative regionali e provinciali assegnano priorità particolari alle forme organizzative in gestione associata).

Il passaggio dalla gestione associata tramite convenzione alla forma consorzio ha portato ad una nuova determinazione dei parametri utilizzati per la definizione della quote di trasferimento dai comuni.

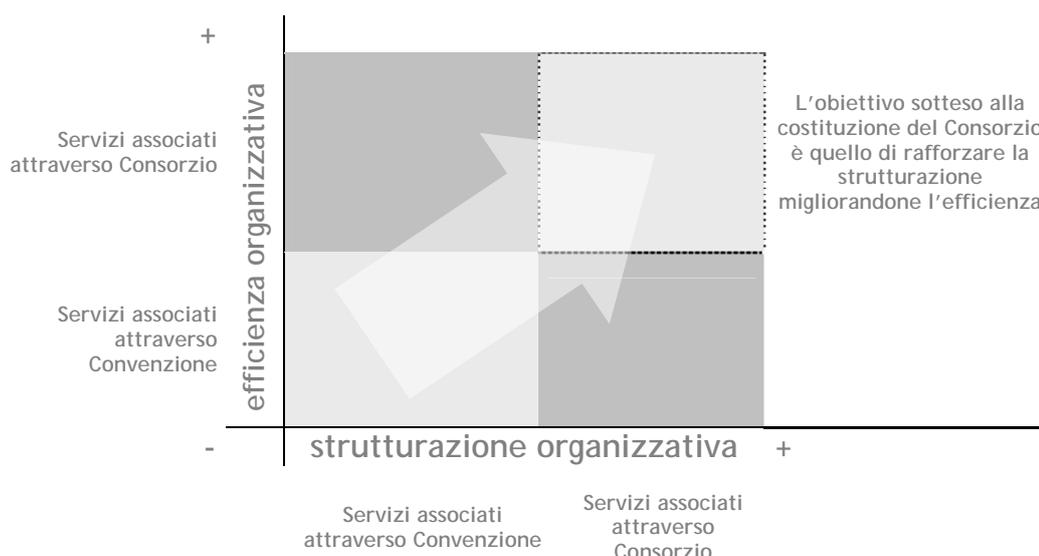


Servizi	Parametri gestione associata	Parametri per Consorzio
Direzione e Funzioni trasversali	Non presente	N° abitanti
Tributi	N° abitanti + N° contribuenti '98	N° abitanti
Attività produttive e SUAP	N° abitanti	N° abitanti
Pubblicità e affissioni	Non presente	N° imprese
Polizia Locale	N° abitanti (70%) + Km ² (30%)	
Raccolta e trasporto NU	N° abitanti, Estensione territorio, Numero cassonetti, Tempo raccolta, Percorso raccolta, Rifiuti/giorno	
Personale	Non presente	N° dipendenti

Tali parametri sono stati definiti in modo differente per tipo di servizio, al fine di favorire la trasparenza verso l'esterno e la possibilità da parte di altri enti di aderire anche a singoli servizi associati.

Inoltre, a fronte della tipologia di enti (quattro comuni analoghi in fatto di dimensioni territoriali e abitanti, e due molto estesi territorialmente ma con pochi abitanti), si è deciso di attuare nei riguardi di due enti una politica di solidarietà che in virtù delle caratteristiche del territorio e del numero di abitanti sarebbero stati altrimenti penalizzati.

Figura 4 - Strutturazione ed efficienza organizzativa





L'apparato regolamentare

Prima di esaminare, seppure in maniera sintetica, lo Statuto del Consorzio, è forse utile riassumere in un quadro comparativo di raffronto delle forme associative tra enti locali, come è stato valutato il diverso impatto delle forme strutturali:

Elementi di comparazione	Comunità Montana	Unione	Consorzio
Natura giuridica delle fonti istitutive e modalità di approvazione	Statuto approvato secondo le modalità previste dalla Legge Regionale.	Atto costitutivo e Statuto approvati dai Consigli Comunali con le stesse procedure e maggioranze previste per gli Statuti Comunali.	Statuto e Convezione approvati dai Consigli Comunali a maggioranza assoluta dei componenti.
Finalità	Valorizzazione delle zone montane, esercizio delle funzioni comunali proprie e delegate ed esercizio associato delle funzioni comunali.	Esercizio congiunto di una pluralità di funzioni di competenza dei Comuni aderenti.	Gestione associata di uno o più servizi ed esercizio associato di funzioni.
Disposizioni relative all'ambito territoriale	È costituito tra Comuni montani e parzialmente montani nell'ambito territoriale delimitato dalla Regione previo accordo con gli enti locali.	È costituito tra Comuni di noma contermini.	È costituito tra Comuni; possono parteciparvi anche altri enti pubblici qualora autorizzati dalle rispettive leggi di disciplina.
Incompatibilità con altre forme associative	Nessuna incompatibilità.	Nessuna incompatibilità.	Non può essere costituito più di un Consorzio tra i medesimi enti locali
Organi e composizione	Presidente, che può cumulare la carica con quella del Sindaco; organo rappresentativo e organo esecutivo composto dai Sindaci, assessori o consiglieri dei Comuni partecipanti.	Presidente scelto dai Sindaci; altri organi devono essere formati da componenti dei Consigli e delle Giunte dei Comuni associati, ed in modo tale da assicurare la rappresentanza delle minoranze.	Assemblea composta dai Sindaci i Presidenti degli enti aderenti o loro delegati; Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea; Presidente.
Organizzazione e personale	La qualificazione della CM come ente locale presuppone organizzazione e personale proprio e la conseguente autonomia organizzativa.	La qualificazione dell'Unione come ente locale presuppone organizzazione e personale proprio e la conseguente autonomia organizzativa.	I limiti dell'autonomia organizzativa sono definiti nello Statuto del Consorzio; se gestisce attività economica e imprenditoriale, si applicano le norme previste per le Aziende Speciali.
Titolo giuridico dell'esercizio delle funzioni	Le funzioni trasferite dai Comuni anche a diverso titolo e con diverse modalità rispetto alle funzioni proprie delle CM.	Le funzioni trasferite dai Comuni tramite delibere dei Consigli.	Le funzioni e i compiti sono attribuiti mediante Statuto.
Fonti di finanziamento	Contributi Statali e Regionali.	Contributi all'Unione competono gli introiti derivanti da tasse e tariffe e contributi sui servizi ad essa affidati.	Incentivazioni dell'esercizio associato di funzioni da parte di Comuni.



Tra le possibili opzioni, Unione e Consorzio, si è ritenuto che la forma migliore fosse la seconda. Una struttura che pur mantenendo i livelli di garanzia delle strutture pubbliche, poteva operare in modo snello e senza eccessivi appesantimenti.

Lo statuto del Consorzio Alta Valdera (cfr. *Allegati. STATUTO DEL CONSORZIO ALTA VALDERA*) elaborato negli ultimi tre mesi del 2003 è stato approvato il 28 gennaio 2004.

Nell'elenco che segue abbiamo provato a sintetizzare alcuni elementi che ci sono sembrati di particolare interesse.

Art. 3 - Finalità

...è tenuto ad attuare gli indirizzi programmatici forniti dagli Enti consorziati attraverso i piani/programmi elaborati o attraverso le determinazioni dell'Assemblea

...ha facoltà di vendere prestazioni e servizi a tariffe libere a privati cittadini o a soggetti pubblici e privati, ivi compresi Enti locali non soci, nella misura in cui la produzione di tali servizi non incida negativamente sull'erogazione dei servizi dei comuni aderenti...

Art. 6 - Nuove Adesioni

Altri Comuni ed Enti Pubblici oltre a quelli denominati potranno dare l'adesione al Consorzio.

Art. 8 - Organi

Sono organi del Consorzio:

- l'Assemblea;*
- il Consiglio di Amministrazione (CdA);*
- il Direttore Generale.*

Art. 10 - Assemblea - Composizione

L'Assemblea è composta dai legali rappresentanti degli Enti consorziati o loro delegati, ciascuno con responsabilità pari alla quota di partecipazione fissata nel precedente articolo 4 e alla rappresentanza dell'Ente.

Art. 15 - CdA - Composizione

Il CdA è composto da sei componenti effettivi di cui uno con funzioni di Presidente.



Art. 27 - Direttore Generale -

L'incarico di Direttore Generale può essere conferito dall'Assemblea a tempo determinato (comunque in relazione al mandato amministrativo collegato alla nomina dei rappresentanti nell'Assemblea e nel CdA), mediante contratto di diritto pubblico secondo i criteri di competenza professionale, in relazione agli obiettivi del programma amministrativo e per i compiti del programma amministrativo affidati all'ufficio di direzione, a soggetto avente i requisiti previsti e previa presentazione di curriculum professionale.

Art. 28 - Attribuzioni del Direttore Generale

Il Direttore Generale ha la responsabilità della gestione del Consorzio ed opera assicurando il raggiungimento dei risultati programmatici, sia in termini di servizio, sia in termini economici, sviluppando un'organizzazione interna idonea alla migliore utilizzazione delle risorse consortili.

Art. 32 - Controllo delle attività

Mensilmente il Direttore presenta al CdA lo stato di avanzamento delle attività pianificate fornendo indicazioni circa i risultati raggiunti e gli eventuali scostamenti.

Il Consorzio ha due livelli di governo: l'assemblea (composta dai sei Sindaci⁴) e il Consiglio di Amministrazione (composta da sei membri nominati dai Sindaci⁵), un livello operativo/gestionale rappresentato dalla Direzione. È stato inoltre nominato un Revisore dei Conti e si avvale per le funzioni assolve dal Segretario Comunale di uno dei segretari dei comuni che partecipa alle Assemblee e al Consiglio di Amministrazione.

⁴ I sindaci coinvolti nell'Assemblea sono: Alessandro Guerrini (Presidente dell'Assemblea, Sindaco del Comune di Terricciola), Filippo Faticcioni (Sindaco del Comune di Capannoli), Francesca Mancini (sindaco del Comune di Chianni), Fabio Tedeschi (Sindaco del Comune di Lajatico), Alberto Falchi (Sindaco del Comune di Palaia) e Silvano Crecchi (Sindaco del Comune di Peccioli).

⁵ I rappresentanti dei comuni nel CdA sono: Alessandro Bottoni (Presidente del CdA, consigliere del Comune di Capannoli), Bruno Martinoli (Consigliere del Comune di Chianni), Jacopo Fabbri (Consigliere del Comune di Lajatico), Fabio Galardi (Consigliere del Comune di Palaia), Franco Cavallini (Consigliere del Comune di Peccioli) e Giovanni Gianetti (consigliere del Comune di Terricciola).



La convenzione riprende parte dei punti previsti dallo Statuto e definisce gli aspetti operativi relativi al sistema di contribuzione dei comuni. Come detto in altre pagine, ogni servizio ha definito i propri parametri con i quali calcolare la quota dei trasferimenti dei comuni.



Lo studio di fattibilità e il sistema dei costi

Lo studio di fattibilità, definito preliminarmente all'avvio delle gestioni associate, è uno strumento utile per valutare l'opportunità di adottare scelte di tipo associativo o di ampliare l'ambito di operatività. Sulla base delle analisi è possibile effettuare una verifica tecnica di fattibilità dal punto di vista organizzativo e gestionale.

Dal punto di vista contenutistico è necessario analizzare il quadro normativo di riferimento, i dati relativi al territorio e alle strutture comunali coinvolte e le funzioni e i servizi che si conta di gestire in forma associata.

Sulla base degli elementi raccolti, si formulano ipotesi di evoluzione della struttura e delle forme di gestione, se ne verifica la praticabilità rispetto ad una serie di variabili (es. dotazione organica, risorse finanziarie, logistica) e si delinea un processo graduale d'adeguamento.

Dal punto di vista metodologico, la realizzazione dello studio si basa su interviste e analisi di documentazione. Le interviste sono rivolte (in base alle dimensioni dell'ente e all'ampiezza dell'oggetto di studio) ad amministratori, dirigenti e personale dell'ente collegati alle attività oggetto di valutazione di forme gestionali alternative.

L'analisi della documentazione comprende lo studio di atti e documenti dell'ente e di altra normativa (statuto, regolamenti, delibere, organigramma, dotazione organica, bilanci, ...) che aiuti a costruire un quadro di contestualizzazione e di possibile sviluppo delle funzioni/servizi su cui si incentra lo studio.

A conclusione dell'analisi, lo studio di fattibilità ha consentito di:

- avere una *fotografia* chiara delle caratteristiche istituzionali e funzionali degli enti interessati;
- focalizzare punti di attenzione in base ai quali ponderare la scelta associativa;
- valutare la dimensione del valore aggiunto per gli enti e i cittadini.



Nel caso specifico della gestione associata dell'Alta Valdera, l'analisi ha prodotto un risultato incoraggiante. Come detto in precedenza la gestione associata ha generato complessivamente, rispetto alla gestione diretta dei singoli comuni, risparmi pari al 23%. Le ragioni per attivare un processo associativo fin dal 1996 sono quindi di tutta evidenza.

Successivamente con il consolidamento della gestione e l'avvio di nuovi servizi e/o la diversa articolazione di alcuni di essi, è stato necessario effettuare delle previsioni di gestione da sottoporre, in momenti successivi a convalida. Sono stati pertanto rilevati dati di costo e risultati conseguiti per ognuno dei servizi messi sotto analisi.

I risultati, come si può vedere nelle tabelle riportate, sono stati soddisfacenti.

Funzione Pubblicità e Affissioni (gestione diretta)	
Importi accertati nei sei comuni (anno 2003)	23.122,50
Importi accertati nella gestione associata (anno 2005)	103.625,32
Differenza	77.502,82

Non essendo disponibile l'importo della provvigione del gestore esterno sono stati messi a confronto le entrate per i comuni nei due periodi. La differenza va a compensare le maggiori spese sostenute per l'organizzazione del servizio (personale e prestazioni di servizi), generando al contempo un avanzo di gestione.

Funzione TRIBUTI (gestione senza concessionario)	
Costo riscossione ICI e TARSU con concessionario	96.329,84
Costo riscossione ICI e TARSU senza concessionario	39.237,57
Importi accertati nell'ultimo anno con concessionario	124.159,66
Importi accertati nella nuova gestione senza	219.798,38



concessionario

Differenza	152.730,99
------------	------------

Sommando i risparmi conseguiti con la riduzione di spesa (costo del concessionario - costo riscossione senza concessionario) e l'aumento delle entrate per accertamenti il saldo risultato è positivo e anche in questo caso va a compensare le spese di personale necessario generando un avanzo di gestione.

Funzione Polizia Locale (Autovelox)

Funzione Polizia Locale (Attività didattica nelle scuole)

In questo caso non è stato possibile fare un confronto con i costi della gestione diretta dei comuni in quanto nessuno dei sei comuni aveva attivato queste funzioni. È stato però analizzato il costo necessario per *esternalizzare* parte di queste funzioni e in entrambe i casi la soluzione adottata è stata competitiva.

Per quello che riguarda l'autovelox, la soluzione interna ha inoltre consentito alle amministrazioni di ridurre il contenzioso che frequentemente accompagna l'affidamento a soggetti esterni della funzione; mentre per quello che riguarda l'educazione stradale, è stato rafforzato il ruolo e il significato dell'operatore di vigilanza presso i giovani.

L'attenzione ai costi confrontato con la misurazione, per quanto possibile, del livello di servizio da conseguire e conseguito, ha accompagnato la costituzione del Consorzio. D'altra parte le leggi finanziarie non consentono deroghe e non lasciano molti spazi. Nel caso specifico del Consorzio, inoltre, l'autonomia gestionale, al di là delle ragioni della politica che orientano le scelte delle amministrazioni, necessita proprio di un sistema chiaro di comunicazione che non lascia spazio ad interpretazioni arbitrarie.



Il monitoraggio dei servizi

Il cruscotto di controllo utilizzato per i servizi del Consorzio non si differenzia di molto da quello di cui ogni struttura complessa dovrebbe disporre. In verità lo strumento approntato, oltre a responsabilizzare maggiormente il personale e l'organizzazione nel suo complesso, è servito anche a dare visibilità e a coinvolgere a vario titolo le strutture comunali (cfr. *Allegati. SISTEMA DI MONITORAGGIO*).

Lo strumento è stato predisposto secondo una procedura per fasi:

- definizione congiunta con gli uffici delle macro aree di attività
- articolazione delle stesse per i sei comuni (laddove possibile)
- implementazione del sistema di rilevazione gestito direttamente dal personale e controllato dal responsabile del servizio
- elaborazione mensile del report
- trasmissione alle amministrazioni
- feedback da parte delle amministrazioni e definizione congiunta degli obiettivi del servizio
- feedback con la direzione per la definizione di politiche di miglioramento continuo.

La logica del sistema, almeno per quello che riguarda l'uso interno risponde ad una esigenza di autovalutazione, tipica di sistemi professionali e più in particolare di una pubblica amministrazione consapevole del proprio ruolo.

L'implementazione è stata perciò accompagnata da interventi formativi orientati ad accrescere la consapevolezza di misurarsi non solo con i tradizionali controlli di carichi di lavoro, ma di un sistema aperto al contributo di tutti gli operatori.

L'altra finalità è stata quella di creare un sistema di comunicazione verso gli enti che devono rendersi consapevoli delle modalità di articolazione del lavoro e della relativa distribuzione sui singoli enti. Una delle criticità riscontrate è stata infatti quella che il Consorzio venisse percepito come un ente *distante*, sul quale non esiste un reale controllo e soprattutto senza sapere quanto del tempo disponibile viene dedicato per le funzioni e per le attività dei singoli



Comuni. In linea di principio i servizi erogati ai comuni dovrebbero corrispondere alla quota di costo che il singolo Comune assorbe. È stato quindi importante definire un sistema che misurasse le prestazioni erogate per ogni singolo Ente e comunicasse queste informazioni nel modo più semplice possibile.

Dopo una prima fase di sperimentazione del sistema di controllo, tre dei quattro servizi gestiti dal Consorzio, hanno implementato un sistema di reporting mensile che è redatto dai responsabili, e discusso periodicamente con il Consiglio d'Amministrazione, con l'intento di orientare il lavoro degli uffici. Il quarto, il Servizio di Raccolta e Trasporto NU, grazie ad una definizione dei percorsi e con le pesature necessarie prima di compiere il conferimento in discarica, disponeva fin dall'inizio di un sistema di rendicontazione simile a quello predisposto per i servizi di Polizia Locale, Tributi e Attività Produttive.



La gestione del personale

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

- Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? - chiede Kublai Kan.

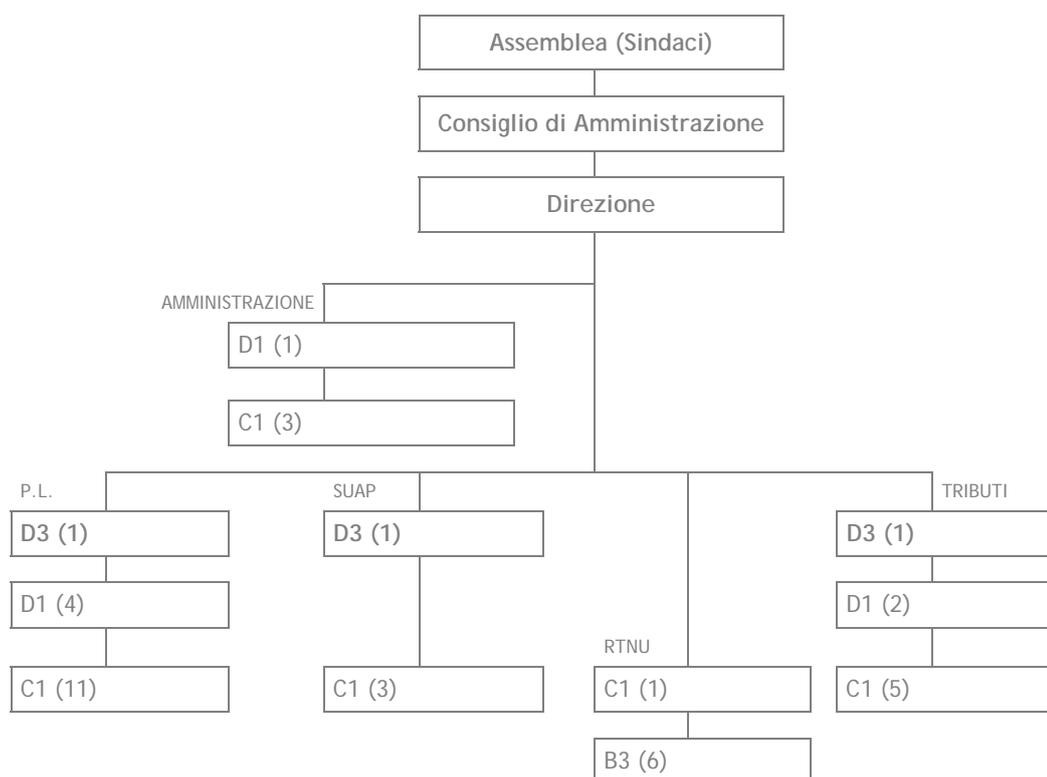
- Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, - risponde Marco, - ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimase silenzioso, riflettendo. Poi soggiunse: - Perché mi parli delle pietre? è solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: - Senza pietre non c'è arco.

Italo Calvino

Figura 5 - L'organigramma



La struttura organizzativa del Consorzio è sintetizzata nell'organigramma sopra riportato.

La maggiore criticità riscontrata riguardo alla struttura organizzativa è stata quella relativa al passaggio da strutture general-



mente ridotte a strutture più complesse, in cui tendenzialmente si allontana il rapporto diretto con il cittadino. Dove, quindi, anche apprezzando la maggiore professionalizzazione, si riduce il contatto diretto con il proprio ente d'appartenenza e con i cittadini/utenti.

Attraverso la messa in rete delle banche dati, il Consorzio ha messo a disposizione degli enti un primo set di informazioni che permetterà di offrire ai propri cittadini un primo livello di front office.

Figura 6 - Il portale del Consorzio e delle sei amministrazioni



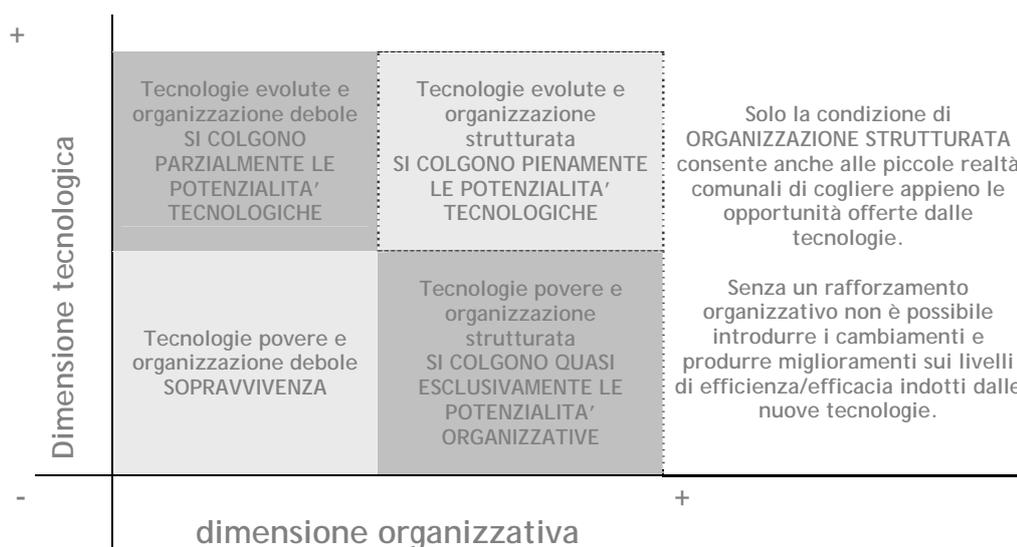
Il portale dell'Alta Valdera è uno strumento di lavoro all'interno del quale le singole amministrazioni e il Consorzio inseriscono le informazioni di propria pertinenza. Nella voce servizi on-line è possibile accedere, dopo avere inserito login e password, ad alcune delle banche dati (tributi comunali e sportello unico attività produttive) gestite dai servizi del Consorzio. Le amministrazioni (e i cittadini) sono quindi in grado di avere informazioni aggiornate senza bisogno di recarsi presso gli uffici del Consorzio.



Anche per quello che riguarda l'accesso alle tecnologie informatiche e l'uso di internet, solo attraverso la gestione associata (evolu-
ta nel tempo verso il Consorzio) è stato possibile predisporre stru-
menti adeguati che il singolo ambito comunale non avrebbe con-
sentito.

Attraverso il rafforzamento della dimensione organizzativa, è pos-
sibile a nostro avviso cogliere tutte le potenzialità offerte dalla
tecnologia (gli investimenti necessari, ma soprattutto la mancanza
nei piccoli enti delle competenze necessarie, non consentono di
raggiungere gli stessi obiettivi all'interno di una dimensione ristret-
ta).

Figura 7 - Consorzio Alta Valdera: dimensione organizzativa e dimensione tecnologica



Con la consapevolezza della necessità di rafforzare la dimensione organizzativa (e tecnologica) e costituire quindi il Consorzio, il percorso che è stato proposto ai lavoratori e alle organizzazioni sindacali è stato quello di diventare dipendenti del nuovo ente procedendo con livelli di crescita differenziati. L'obiettivo che ci si è dati, per quello che riguarda il salario accessorio, è quello di raggiungere, nell'arco d'un triennio, trattamenti equiparati tra i lavoratori.

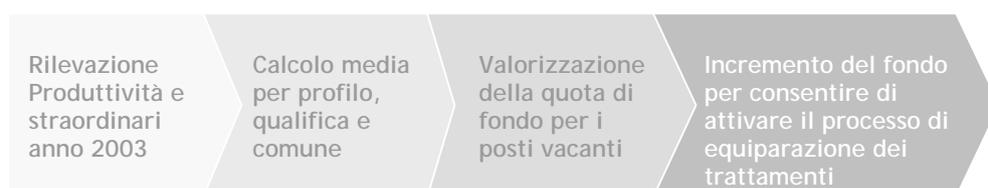
Le difficoltà incontrate nella definizione del passaggio al Consorzio, hanno avuto riscontro anche nella definizione dell'accordo



contrattuale e nei rapporti con il Sindacato. Il cambiamento del soggetto interlocutore ha costretto anche la rappresentanza sindacale a trovare forme e modalità di contrattazione diverse da quelle abituali.

Nello schema che segue abbiamo riportato le fasi operative seguite per la definizione del fondo di produttività.

Figura 8 - Le fasi per la definizione del Fondo



Obiettivo nel triennio: riequilibrare i diversi trattamenti senza penalizzazioni per il personale che ha avuto fino ad oggi quelli più favorevoli

La determina di costituzione del fondo è riportata integralmente nelle pagine che seguono:

RICHIAMATA la delibera di CdA n. 14 del 03.06.2005 ad oggetto Passaggio del personale - presa d'atto con la quale questo Consorzio ha preso atto del personale trasferito nella propria dotazione organica a partire dal 01.03.2005 e precisamente:

NOMINATIVO	COMUNE	POS. GIUR.	POS. ECON.	SERVIZIO
	Capannoli	C1	C1	Servizio Tributi
	Palais	C1	C1	Servizio Attività Produttive e SUAP
	Terricciola	D1	D1	Servizio Tributi
	Capannoli	B3	B6	Servizio Raccolta e Trasporto NU
	Terricciola	B3	B3	Servizio Raccolta e Trasporto NU
	Peccioli	B3	B3	Servizio Raccolta e Trasporto NU
	Lajatico	C1	C3	Servizio Tributi
	Capannoli	C1	C1	Servizio Amministrazione e Personale
	Peccioli	B3	B3	Servizio Raccolta e Trasporto NU
C	Capannoli	B3	B3	Servizio Raccolta e Trasporto NU
	Lajatico	B3	B3	Servizio Raccolta e Trasporto NU
	Capannoli	B1	B4	Servizio Attività Produttive e SUAP



CONCONSIDERATO che il personale del Servizio Polizia Locale rimane ad oggi comandato presso il Consorzio (riepilogato nella tabella che segue):

NOMINATIVO	COMUNE	POS. GIUR.	POS. ECON.	SERVIZIO
	Chianni	C1	C1	Servizio Polizia Locale
	Palaia	C1	C3	Servizio Polizia Locale
	Lajatico	C1	C3	Servizio Polizia Locale
	Terricciola	D1	D3	Servizio Polizia Locale
	Palaia	C1	C2	Servizio Polizia Locale
	Peccioli	C1	C4	Servizio Polizia Locale
	Capannoli	C1	C4	Servizio Polizia Locale
	Palaia	D1	D2	Servizio Polizia Locale
	Peccioli	C1	C2	Servizio Polizia Locale
	Terricciola	C1	C2	Servizio Polizia Locale
	Peccioli	D1	D3	Servizio Polizia Locale

VISTO che il personale assunto direttamente del Consorzio è il seguente:

NOMINATIVO	POS. GIUR.	SERVIZIO
	C1	Servizio Attività Produttive e SUAP
	C1	Servizio Polizia Locale
	C1	Servizio Polizia Locale
	C1	Servizio Polizia Locale
	C1	Servizio Tributi
	C1	Servizio Tributi
	C1	Servizio Amministrazione e Personale
	C1	Servizio Attività Produttive e SUAP
	C1	Servizio Polizia Locale
	C1	Servizio Tributi

VISTO che per la costituzione del fondo il Consorzio [sono stati utilizzati i seguenti criteri]:

- *PERSONALE TRASFERITO (applicazione dell'art. 13, comma 4 lett. a) del CCNL 22/01/04) Totale risorse stabili dell'Ente/n. totale dipendenti * numero personale trasferito (dati riferiti all'anno 2004)*
- *PERSONALE COMANDATO (applicazione dell'art. 13, comma 4 lett. b) del CCNL 22/01/04) Totale risorse del salario accessorio (fatta eccezione delle progressioni orizzontali) erogate al personale comandato nell'anno 2004*



VISTE le note prevenute dai Comuni associati, con le quali è stato comunicato il valore per ogni dipendente trasferito del fondo stabile e la quota del fondo variabile elargita ai dipendenti comandati;

omissis

CONSIDERATO inoltre che il Consorzio ha attivato servizi aggiuntivi ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL del 01/04/1999, fino dall'anno 2004, e che nell'annualità 2005 tali servizi sono andati a regime coinvolgendo direttamente gli operatori che operano nel Consorzio (tali servizi sono rivolti ai cittadini e alle imprese del territorio per favorire l'accesso alle informazioni e rafforzare il Consorzio come Centri di Servizi Territoriale; per quello che riguarda più strettamente l'accesso alla Pubblica Amministrazione nel suo complesso l'obiettivo si sostanzia nella sottoscrizione di convenzioni formalizzate con l'INPS e con l'Agenzia delle Entrate, per erogare direttamente o indirettamente servizi per i cittadini). Tali servizi anziché prevedere un aumento della dotazione organica, hanno visto la partecipazione diretta degli operatori e quindi un sostanziale risparmio di gestione. L'impegno orario per i singoli servizi aggiuntivi è stato così determinato:

Servizio Amministrazione e Personale

Sportello INPS: calcolo reddito ISEE, consultazione banche dati INPS e variazione dati a richiesta dell'utenza, denunce di morte, estratto contributivo e calcolo simulato della pensione, richiesta accredito del servizio di leva, stampa dei modelli CUD e Obis/M per il pensionato, versamenti, situazione debitoria, modello F24 e calcolo eccedente il minimale per artigiani e commercianti, estratto conto parasubordinati, servizi rapporto di lavoro domestico, cruscotto estratto conto generalizzato, certificazione del diritto alla pensione, Invio moduli online.

Benefici attesi: fornire servizi al territorio e ai cittadini risparmiando loro inutili trasferimenti presso gli uffici periferici dell'Istituto previdenziale.

Incubatore d'impresa: rapporti con le imprese ospitate nei locali del Consorzio, erogazione di servizi d'assistenza alle stesse; segreteria; ricevimento posta; gestione sala riunioni, accesso ai servizi di rete, erogazione servizi di base: pulizia locali, telefono e riscaldamento/condizionamento, predisposizione e gestione delle convenzioni con le imprese incubate.

Benefici attesi: favorire il decollo e la crescita di imprese in fase di start up con benefici indotti per le imprese del territorio di riferimento del Consorzio.

Polo di Teleformazione - Progetto TRIO - Web Learning regionale: rapporti con la Regione Toscana e con il soggetto gestore del progetto per



l'organizzazione dei servizi TRIO presso i locali del Consorzio, promozione, in raccordo con il SUAP, dei servizi per le aziende del territorio, per le scuole e le associazioni di volontariato.

Benefici attesi: erogare servizi per vari soggetti (Scuole, Imprese, Cittadini) con l'obiettivo di produrre un accrescimento professionale e una valorizzazione individuale.

VALORIZZATI PER

Servizio Attività Produttive e SUAP

Agenzia delle Entrate: rapporti con l'Agenzia delle Entrate e organizzazione delle giornate di servizio presso i locali del consorzio, promozione dell'iniziativa, prenotazione dei servizi da parte dei cittadini, raccolta settimanale delle prenotazioni e gestione degli impegni, attivazione dei servizi prenotati attraverso flussi informativi con l'agenzia, comunicazione settimanale all'Agenzia delle Entrate delle prenotazioni pervenute.

Benefici attesi: fornire servizi ai cittadini del territorio avvicinando le attività di sportello e di erogazione di servizi agli utenti.

Sportello delle Associazioni di categoria: rapporti con le Associazioni Categoria più rappresentative del Territorio - Unione Industriali Pisana, CNA, Confartigianato, Confesercenti, Confcommercio, API -, organizzazione di convegni, seminari e workshop per gli operatori dei sei Comuni e di tutte le attività d'informazione per le imprese sulle opportunità di crescita e consolidamento.

Benefici attesi: favorire l'erogazione dei servizi del sistema della rappresentanza ai cittadini del territorio e migliorare l'utilizzo delle opportunità provinciali, regionali, nazionali e comunitarie per il rafforzamento del sistema delle imprese.

Polo di Teleformazione - Progetto TRIO - Web Learning regionale: promozione dei servizi alle le aziende del territorio, attraverso la presentazione dei servizi di e-learning promossi dalla Regione Toscana ed erogazione per le imprese del territorio, anche in collaborazione con le associazioni di categoria, d'interventi formativi per le stesse.

Benefici attesi: favorire l'erogazione dei servizi formativi alle imprese del territorio e conseguente rafforzamento delle stesse.

Sportello Europa: rapporti con l'Associazione Toscana Europa e predisposizione di una selezione di news dall'Europa per le imprese e i cittadini dei sei comuni del territorio, servizio d'informazioni per i cittadini sulle opportunità offerte dal FSE.

Benefici attesi: migliorare la possibilità di cogliere le opportunità offerte dai bandi comunitari.

VALORIZZATI PER . . .



Servizio Raccolta e Trasporto NU

Organizzazione di un servizio straordinario di monitoraggio del servizio e di manutenzione dei mezzi e dei cassonetti: tale supporto sarà garantito all'interno dell'orario normale del servizio non andando ad aumentare il monte ore straordinari.

Benefici attesi: attivare una strategia di monitoraggio e manutenzione previsionale con l'obiettivo di diminuire i costi di gestione e migliorare la qualità percepita dai cittadini.

VALORIZZATI PER . . .

Servizio Polizia Locale (14 persone)

Organizzazione di servizi domenicali e notturni: l'organizzazione di questo servizio supplementare mira a garantire la presenza di almeno una pattuglia nelle manifestazioni dei comuni che aderiscono al Consorzio.

Benefici attesi: presidiare gli eventi e le manifestazioni organizzate dagli Enti che fanno parte del Consorzio garantendo un servizio di sorveglianza e controllo.

VALORIZZATI PER . . .

Polizia ambientale e lezioni d'educazione stradale: tale attività si estrinseca nello svolgimento di corsi e moduli formativi per gli allievi delle scuole presenti sul territorio.

Benefici attesi: sviluppare, nei ragazzi delle scuole, la cultura della responsabilità e attivare comportamenti corretti per quello che riguarda la guida e l'educazione stradale in genere.

VALORIZZATI PER . . .

Gestione diretta: attraverso il riscontro delle sanzioni e dei pagamenti delle violazioni del Codice della Strada per conto dei sei comuni e Controlli edilizi e sugli esercizi commerciali

Benefici attesi: gestire complessivamente tutto il ciclo sanzionatorio garantendo quindi all'utenza e agli uffici amministrativi risposte veloci e controlli puntuali.

VALORIZZATI PER . . .

Servizio tributi

Riscossione diretta dei tributi: attraverso l'emissione ruoli e relativa gestione delle procedure previste dal contenzioso tributario e approntamento delle controdeduzioni al ricorso in materia di contenzioso

Benefici attesi: gestire complessivamente tutto il ciclo produttivo ed essere in grado di offrire ai servizi amministrativi delle amministrazioni degli Enti previsioni attendibili, riducendo al contempo il contenzioso che nel passato



ha caratterizzato la gestione tramite concessionario.

Gestione diretta del servizio affissioni e pubblicità: attraverso l'emissione bollettini, revisione degli spazi pubblicitari e nuova predisposizione degli stessi, gestione delle affissioni secondo le scadenze richieste dai fornitori.

Benefici attesi: gestire complessivamente tutto il ciclo attraverso la collaborazione con un soggetto in grado di svolgere le affissioni e fornendo migliori servizi ad utenti e amministrazioni, soprattutto in termini di soddisfazione del cliente e trasparenza delle entrate per le amministrazioni che fanno parte del Consorzio.

VALORIZZATI PER . . .

omissis

Anche in questo caso, proprio perché soggetto nuovo, che non può quindi far leva sulle esperienze di altri enti, il Consorzio ha dovuto intraprendere un percorso a ostacoli che non è stato facile seguire, ma che ha trovato la sua naturale conclusione nella sottoscrizione del contratto decentrato del 2 marzo 2006 (cfr. *Allegati - CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO 2005/2006*).



Consorzio e ambito ottimale

La gestione associata dei sei comuni dell'Alta Valdera non si esaurisce però nelle attività svolte all'interno del Consorzio.

Figura 9 - Consorzio Alta Valdera e Ufficio Comune



I sei comuni dell'Alta Valdera, insieme agli altri dell'Ufficio Comune della Valdera, svolgono in modo associato altre funzioni e servizi; quelle per le quali l'ambito territoriale dei sei comuni non risulta adeguato. Si tratta di funzioni o servizi per le quali i rapporti con l'utenza si pongono in modo sostanzialmente diverso rispetto ai servizi del Consorzio. Se non è possibile centralizzare, in area vasta, il servizio tributi, non fosse altro per ragioni di prossimità, per



altre funzioni di carattere più generale le problematiche si pongono in modo del tutto diverso. Un esempio per tutti può essere ad esempio quello relativo alla formazione del personale, per la quale un ambito allargato può al contrario risultare un vantaggio competitivo e produrre economie di scala.

La necessità di avere all'interno di uno stesso ambito ulteriori sotto ambiti specifici (che nascono dalla specificità richiesta dai servizi) non impedisce la collaborazione tra i due livelli. Dopo una fase non breve di preparazione, Consorzio e Ufficio Comune, stanno infatti predisponendo progetti speciali finalizzati ad organizzare servizi per gli Enti (cfr. *Allegati - L'OFFICINA DELL'INNOVAZIONE*).

Anche in questo caso abbiamo ritenuto indispensabile lasciar parlare direttamente il responsabile dell'Ufficio Comune, Giovanni Forte, che ha partecipato direttamente a molte delle iniziative messe in cantiere dal Consorzio, e che ha partecipato alla definizione del progetto dell'Officina.

Come si pone la realtà del Consorzio Alta Valdera all'interno dell'Ambito Ottimale rappresentato dall'Ufficio Comune?

I quindici comuni appartenenti alla zona Valdera hanno dato vita ad una forma organica di gestione associata mediante un Ufficio Comune a partire dal mese di maggio 2003.

Con la convenzione istitutiva dell'Ufficio Comune della Valdera, i Sindaci interessati hanno espresso la volontà di individuare stabilmente la zona come livello territoriale ottimale per l'esercizio associato di una serie di servizi e funzioni.

L'Ufficio Comune è incardinato presso il comune capofila con specifiche regole operative ed ha competenza gestionale in una pluralità di ambiti: dalla statistica alla formazione del personale, dai servizi educativi e formativi ad alcuni progetti sociali, dalle biblioteche, archivi e musei ai controlli sulle dichiarazioni ISEE.

La gestione associata della Valdera nasce con tre fondamentali obiettivi strategici:

- elaborare e coordinare politiche comuni relative all'ambito territoriale ottimale, conferendo così maggiore peso e incisività all'azione politica e amministrativa nella zona;



- realizzare condizioni di pari opportunità per i cittadini residenti nella zona (con particolare riguardo ai piccoli comuni);
- conseguire maggiore efficienza nei servizi attraverso lo sfruttamento di economie di scala (laddove realizzabili).

È in quest'ultimo obiettivo che le due forme associate trovano la loro maggiore convergenza; i processi di concentrazione e fusione già realizzati dal Consorzio Alta Valdera, che rappresenta quasi la metà del territorio della Valdera e un quarto della popolazione, rappresentano infatti una guida importante per sfruttare le economie tecniche di scala ad un livello territoriale più ampio, per servizi la cui gestione risulti efficiente a quel livello.

In questo senso, il Consorzio rappresenta l'avanguardia del livello ottimale della Valdera, in grado di rilevare e restituire preziose informazioni sugli strumenti necessari e le criticità nei processi di integrazione e aggregazione, sempre più necessari.

D'altra parte, è solo la Valdera intera che può collocarsi come soggetto adeguato nella competizione tra territori che caratterizza l'economia globalizzata, rappresentandone anche una forma di bilanciamento (globale vs locale). Infatti, affinché un determinato territorio nel suo complesso funzioni, sia competitivo, fornisca buoni servizi e buona qualità della vita ai propri cittadini occorre che tutti i soggetti pubblici e privati che quel territorio esprime siano messi in stretta relazione tra loro, facciano cioè sistema, quella che gli anglosassoni chiamano un'azione di governance: far muovere un territorio complessivamente, senza lasciare qualche sua parte indietro, verso determinati obiettivi di sviluppo condivisi.

La presenza del Consorzio conferisce al sistema Valdera una maggiore flessibilità e potenzialità; di volta in volta, in relazione alle caratteristiche del servizio o funzione da assumere alla gestione associata, è possibile decidere il livello territoriale più adatto da attivare: ad esempio azionare il Consorzio e altri tre sottoinsiemi di comuni di dimensioni paragonabili, ovvero soluzioni maggiormente integrate, come affidare la regia politica alla zona e la responsabilità operativa al Consorzio, anche per l'intero territorio della Valdera.

Il modello funzionale della Valdera è, come è logico, sostanzialmente diverso da quello del Consorzio perché diversa è la dimensione territoriale; mentre al livello del Consorzio e di altri sottoin-



siemi paragonabili si può pensare ad accentrare i servizi al pubblico, ciò non è possibile al livello della Valdera intera.

Come organizzazione pubblica ristretta, l'Ufficio Comune rappresenta in effetti un back-office specializzato, mentre i punti di contatto con gli utenti rimangono ampiamente decentrati sul territorio, generalmente a livello comunale. Gli Uffici Relazioni con il Pubblico (o sportelli di analoghe caratteristiche) dei singoli comuni costituiscono, in questo modello, l'interfaccia polifunzionale con i cittadini, che potranno rivolgersi ad essi, ciascuno nel proprio luogo di residenza o di lavoro, per qualsiasi procedura o problema nella competenza della gestione associata.

Le attività istruttorie o tecniche richieste nel singolo caso saranno poi svolte dallo 'specialista' dell'UCV, in collegamento telematico con l'URP da cui ha avuto origine il procedimento; la pratica definita sarà poi restituita allo stesso URP per la consegna/comunicazione all'utente finale.

Il modello è supportato dall'utilizzazione delle moderne tecnologie di informazione e comunicazione per l'interconnessione telematica tra i diversi punti della rete e tra questi ed i cittadini, permettendo così di unire la specializzazione delle funzioni e delle professionalità (con i vantaggi connessi in termini di affidabilità, efficienza e celerità) al decentramento territoriale nell'accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione.

Il Consorzio Alta Valdera ha in questo quadro un ruolo significativo, potendo rappresentare uno snodo centrale per tutta l'area.



Il progetto Qualità

La necessità di porsi di fronte alle amministrazioni e ai cittadini in modo innovativo ha spinto i livelli di governo e di direzione ad intraprendere un percorso che porterà, nel 2007, il Consorzio alla certificazione di qualità ISO 9001.

Le norme per l'implementazione del sistema qualità sono state elaborate per aiutare le organizzazioni ad attuare sistemi di qualità efficaci, sulla base della definizione di criteri e requisiti organizzativi e gestionali minimi. Nate in ambito manifatturiero, sono attualmente valide a livello internazionale per tutte le tipologie di organizzazione, comprendenti anche gli enti pubblici.

La filosofia di un sistema di gestione di qualità risiede nel determinare la soddisfazione dei clienti, e più in generale di tutte le parti interessate dal sistema, non rivolgendosi quindi al prodotto, o come nel nostro caso al servizio, bensì a come l'organizzazione ne cura la realizzazione in modo da soddisfare le esigenze non solo dei clienti/utenti (cittadini) che usufruiscono del servizio a vari livelli (committenti, utilizzatori finali), ma di tutte le parti a vario titolo coinvolte (stakeholders), compresi quindi i lavoratori, gli azionisti (nel nostro caso i Comuni consorziati) e i fornitori dell'organizzazione stessa.

La decisione che ha indotto il Consorzio ad adottare un sistema di gestione della qualità prevede il coinvolgimento non soltanto dei responsabili dei servizi ma anche dei dipendenti che rappresentano il fattore preponderante per la realizzazione efficace dell'obiettivo, in quanto più significativi.

Con la determinazione dei servizi da certificare, la predisposizione delle procedure, delle istruzioni e del manuale della qualità, si è inteso perseguire un sistema in continuo miglioramento e l'ottenimento della certificazione di qualità ISO 9001, attribuita da Enti di certificazione che valuteranno la rispondenza di tutte le azioni indicate nei documenti della qualità (procedure, manuale, istruzioni) alle norme di riferimento e soprattutto il loro recepimento, l'attuazione e consolidamento all'interno dell'Ente.



È importante sottolineare che per la realizzazione del progetto qualità, non è stato richiesto l'intervento di consulenti, ma è stato sufficiente l'elaborazione da parte dei dipendenti adeguatamente formati. Tale decisione è sembrata la migliore per coinvolgere tutto il personale, rendendolo consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività.

Recentemente diversi quotidiani hanno riportato la notizia che quegli enti che si doteranno di sistemi di certificazione di qualità potranno beneficiare di trattamenti particolari, come, ad esempio, sistemi di controllo meno rigidi. Ci è parso dunque che avviare un progetto che porterà nel 2007 alla certificazione di qualità prima di queste note di stampa, dimostra ancora una volta che nei locali di Via de Chirico si cerca di anticipare i tempi, sperimentando soluzioni e innovazioni che solo più tardi spesso diventano di dominio comune.



L'Officina dell'Innovazione

La consapevolezza che le esperienze fatte in questi anni in Valdera possono diventare una *buona pratica* da far conoscere e disseminare sul territorio è stata la molla che ha spinto il Consorzio Alta Valdera e l'Ufficio Comune di Valdera Associata a predisporre un progetto comune che è stato chiamato **Officina dell'Innovazione**.

Il termine **Officina** è stato utilizzato perché il taglio degli interventi/servizi da proporre agli enti si configura come eminentemente operativo intendo conseguire risultati concreti. **Innovazione** rimanda invece al processo di cambiamento che è sempre più necessario per la Pubblica Amministrazione Locale.

I Servizi che officina possono essere sintetizzati nei punti che seguono:

- Servizi di assistenza allo *start up*
 - Check Up organizzativo per l'avvio del progetto
 - Studio di fattibilità
- Servizi assistenza operativa
 - Formazione del personale coinvolto nel progetto
 - Aggiornamento regolamentare
 - Assistenza all'implementazione degli strumenti di comunicazione e controllo.

L'**Officina dell'innovazione** si pone di fronte al mondo della pubblica amministrazione come un partner, essendo stato pensato e gestito da operatori della Pubblica Amministrazione per la Pubblica Amministrazione. Pertanto i servizi messi a disposizione degli enti non seguono una logica commerciale, ma sono finalizzati a costituire una comunità di pratica degli operatori per diffondere soluzioni e confrontarsi su problematiche comuni.

Il progetto è gestito dal **Consorzio Alta Valdera** a Peccioli e dall'**Ufficio Comune di Valdera Associata** a Pontedera.



Nuovi traguardi

In questi ultimi due anni, 2004-2006, dalla costituzione del Consorzio ad oggi, la struttura ha realizzato nuovi servizi e sportelli per i cittadini, le imprese e i professionisti.

Grazie anche all'ausilio delle tecnologie informatiche che permettono l'accesso alle banche dati di altri enti, è stato possibile fare i primi passi verso la realizzazione di un Centro Servizi per il Territorio.

I servizi e le funzioni attivate sono:

- lo **Sportello Associazioni di Categoria**, in collaborazione con le principali Associazioni e con il sistema della rappresentanza: Confindustria, CNA, Confartigianato, Confesercenti, ...
- lo **Sportello INPS**, per consentire ai cittadini di accedere alle banche dati dell'INPS e poter quindi effettuare verifiche contributive o dichiarazioni ISEE, ...
- lo **Sportello Agenzia delle Entrate**, con operatori dell'agenzia che prestano servizi di assistenza ai contribuenti,
- lo **Sportello Europa** (in collaborazione con l'associazione fiorentina ToscanaEuropa) per fornire sostegno e assistenza ai soggetti che intendono cogliere le opportunità offerte dal Fondo Sociale Europeo,
- lo **Sportello per le Imprese** (in collaborazione con ASSEFI, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Pisa), per fornire informazioni e consulenza alle imprese del territorio circa le opportunità finanziarie in essere,
- il **Polo di Teleformazione - Progetto Trio**, che ha sede all'interno dei locali del Consorzio e che si integra perfettamente con tutti gli altri servizi (gli operatori del Consorzio stanno fra l'altro utilizzando i pacchetti formativi offerti da Trio),
- il costituendo **Sportello Catastale** che aprirà nel corso del 2006 e consentirà ai cittadini e ai professionisti di poter consultare i dati catastali senza recarsi presso gli uffici di Pisa o di Volterra.

Nello stesso periodo nei locali che ospitano il Consorzio sono state accolte alcune aziende collegate alla scuola universitaria

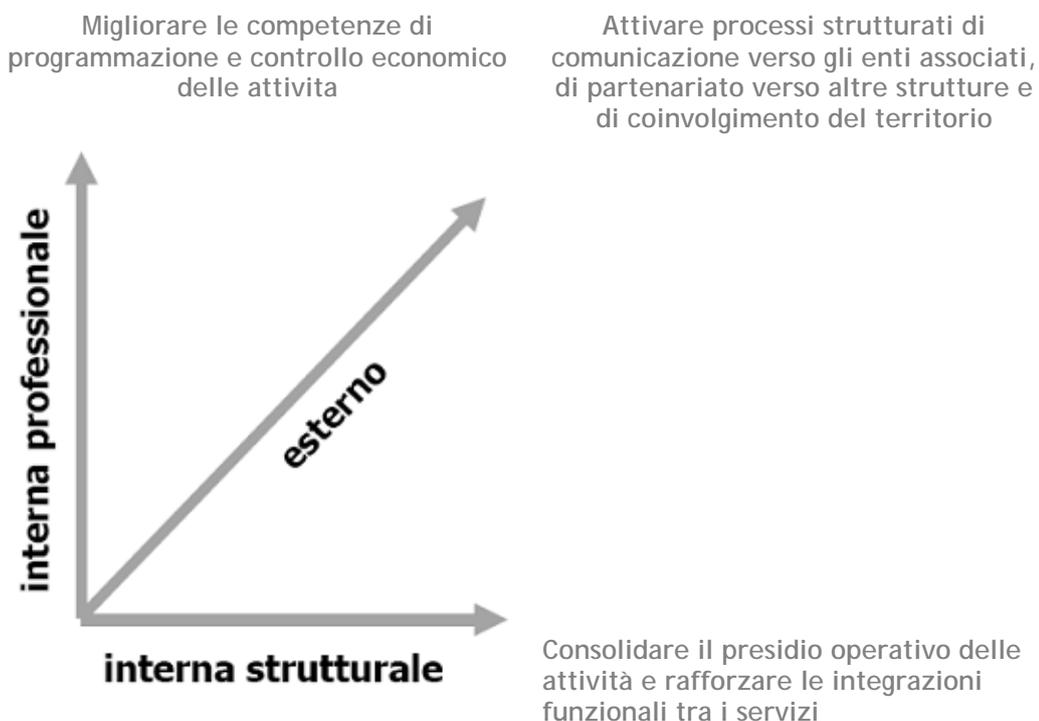


Sant'Anna, che rientrano nel progetto più complessivo del Comune di Peccioli di *incubatore di Impresa*.

Nei locali del Consorzio sono state inoltre allestite alcune mostre di artisti locali, per dare un volto diverso agli uffici pubblici e per offrire a questi giovani artisti un'occasione di visibilità da parte del territorio.

Tutti questi interventi e i progetti avviati sono il risultato di un disegno più ampio che si muove lungo direttrici di sviluppo ed è rappresentato, come nella figura che segue, dai tre assi.

Figura 10 - Le direttrici di sviluppo del Consorzio Alta Valdera



La prima INTERNA PROFESSIONALE prevede interventi volti all'arricchimento professionale delle risorse umane coinvolte nel processo, con una particolare attenzione alle competenze trasversali e d'integrazione che appaiono quelle sicuramente più scoperte.

La seconda INTERNA STRUTTURALE, è rivolta invece



all'accrescimento del livello d'efficienza del sistema, e necessita pertanto di interventi formativi e organizzativi mirati.

La terza **ESTERNA** deve prevedere un rafforzamento del livello d'integrazione con gli enti e con le altre strutture del territorio. Occorre infatti fare in modo che il Consorzio si consolidi come struttura di *service* per i comuni piuttosto che caratterizzarsi come il *settimo* comune avente logiche caratteristiche proprie.

Come si può intuire anche nella seconda fase, quella degli epigoni per intenderci, sono diverse le sollecitazioni e gli obiettivi che il sistema si è dato. I progetti in corso contengono al loro interno i semi di un nuovo rilancio e la ripresa di una nuova fase di crescita e sviluppo, senza la quale l'esperienza della gestione associata rischia di smarrire la propria vocazione, che è stata in primo luogo quella di dotarsi di una visione strategica in grado di coniugare quattro diverse prospettive di sviluppo: quella relativa allo sviluppo delle risorse umane, quella finanziaria, quella di riorganizzazione dei processi operativi e quella relativa al rapporto con i cittadini.

L'apertura che si è voluta dare ai numerosi sportelli e servizi che nel frattempo sono stati realizzati va in questa direzione.



Allegati

Nelle pagine che seguono abbiamo allegato la documentazione che riteniamo possa essere di una certa utilità per comprendere la storia e l'evoluzione delle gestioni associate in Alta Valdera, e magari fornire qualche aiuto a quegli enti che stanno intraprendendo percorsi analoghi al nostro.

- SCHEDA SERVIZIO 1: SERVIZIO TRIBUTI
- SCHEDA SERVIZIO 2: SERVIZIO POLIZIA LOCALE
- SCHEDA SERVIZIO 3: SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE E SUAP
- SCHEDA SERVIZIO 4: SERVIZIO RACCOLTA E TRASPORTO NU
- CONVENZIONE PER LA GESTIONE DEL SERVIZIO UNITARIO DI RSU
- STATUTO CONSORZIO ALTA VALDERA
- PASSAGGIO DEL PERSONALE DAL COMUNE DI xxx al CONSORZIO ALTA VALDERA
- QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE SERVIZIO TRIBUTI
- QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE SERVIZIO POLIZIA LOCALE
- SISTEMA DI MONITORAGGIO
- CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO 2005/2006



SCHEDA SERVIZIO 1: SERVIZIO TRIBUTI

Dotazione di personale

- 1 Responsabile del servizio
- 1 Istruttore direttivo
- 6 Istruttori amministrativi

Dati caratteristici ICI

- 8.977 abitazioni
- 13.078 contribuenti
- 1.342 avvisi anno 200

Dati caratteristici TARSU

- 9.825 Avvisi di pagamento
- 975 Solleciti inviati
- 463 Ingiunzioni fiscali
- 5,6% Insoluti dopo ingiunzioni
- 1,8% Insoluti dopo procedure esecutive

Note Il Servizio Tributi dopo un'iniziale fase di integrazione e rodaggio, ha attivato la *riscossione diretta*, ovvero la gestione in proprio delle varie fasi delle entrate relative ai tributi comunali.

Questo ha permesso uno snellimento delle procedure relative all'accertamento e alla riscossione, con riflessi nelle varie azioni di controllo.

La riscossione diretta ha permesso in particolare di semplificare quelle procedure legate alla gestione dei pagamenti (rimborsi, scarichi, compensazioni) che nella riscossione mediante ruolo sono vincolate alle competenze del Concessionario.

Il risultato più evidente della gestione diretta delle entrate è quello relativo all'alta percentuale d'incasso nella fase della



riscossione coattiva.

Grazie allo strumento dell'ingiunzione fiscale e alla semplificazione delle procedure di esecuzione forzata è stato possibile intervenire in modo adeguato nella fase finale della gestione delle entrate, la fase più dispendiosa per l'ente in termini d'impegno e risorse, ma anche quella più strategica e rivelatrice dell'effettiva efficacia dell'azione di controllo delle entrate.

Possiamo portare come esempio la riscossione della tassa rifiuti relativa all'anno 2004. Dopo l'invio degli avvisi di pagamento in forma bonaria è stato notificato in tempi ravvicinati un sollecito di pagamento. Dopo questa notifica la percentuale d'incasso era intorno al 90% delle somme dovute.

Successivamente è stata notificata l'ingiunzione fiscale, l'atto amministrativo propedeutico alla riscossione coattiva, iniziando le procedure di esecuzione forzata (in prevalenza pignoramenti mobiliari), che hanno permesso di incrementare in modo significativo i pagamenti, arrivando a percentuali d'incasso intorno al 98% del totale dovuto.



SCHEDA SERVIZIO 2: SERVIZIO POLIZIA LOCALE

Dotazione di personale

- 1 Responsabile Servizio
- 2 Istruttori direttivi
- 11 Operatori di vigilanza

Dotazione strumentale

- 6 Autovetture
- 1 Autovelox 104 C/2
- 1 Etilometro
- 1 Centrale radio
- 1 Sistema di gestione verbali CdS

Dati caratteristici

- 2.000 verbali annui
- 200.000,00 € accertati annui
- 50-80 casi di Polizia Giudiz. annui

Note La rapidità di intervento su chiamata è di circa 15-30 minuti. I benefici dei Comuni consistono principalmente:

- nella garanzia di miglioramento dei servizi conseguiti
- nel conseguimento di economie di scala, e di specializzazione;
- nella razionalizzazione, professionalità e garanzia di un servizio continuo sul territorio;
- nell'attivazione di nuovi servizi.

L'attività dell'ufficio consente infatti in un maggior presidio del territorio sia in termini di pianificazione che di controllo effettivo derivante soprattutto dalla unificazione di tutte le attività che altrimenti sarebbero obbligatoriamente replicate.

Rispetto al passato sono circa qua-



druplicate le contestazioni al CdS. Si effettuano inoltre controlli prima impossibili, a causa delle scarse risorse umane o della carente formazione, posti di controllo, tentativi di conciliazione, verbali commerciali, controllo metrici, rilievo sinistri stradali.

Il servizio funziona come un ufficio unico, aperto 13 ore il giorno, con una sede distaccata da tutti i comuni che costituisce la base operativa delle attività. Questo consente una facile reperibilità del personale per ogni tipo d'intervento.

Molte sono le attività che sono state affrontate nella gestione associata. La gestione di grandi eventi-manifestazioni di rilevante portata è resa possibile dalle risorse umane a disposizione dell'ufficio che permette sia una fase di pianificazione-valutazione, che una di gestione altrimenti impossibile.

La specializzazione di alcuni settori consente di affrontare le problematiche in modo più puntuale e preciso.

Gli elementi distintivi delle modalità d'intervento della Polizia Municipale si fondano su:

- una articolata pianificazione degli interventi, delle risorse impegnate e delle zone coperte dai servizi, che, partendo dai piani strategici indicati dalla Amministrazione Comunale, fa riferimento alle esigenze emerse nell'annualità precedente di servizio e nella contestualizza-



- zione delle specifiche situazioni,
- una complessa organizzazione dei turni e delle attività, che garantisce una copertura efficiente dei servizi, nonché la capacità di intervento su situazioni eccezionali e d'urgenza,
 - una forte presenza su tutto il territorio, nell'espletamento dei diversi servizi della Polizia Municipale, con particolare attenzione ai punti di interesse della collettività, garantendo la visibilità degli operatori e delle pattuglie, con effetto deterrente sui comportamenti scorretti e di catalizzazione dei bisogni delle persone,
 - utilizzo dello strumento sanzionatorio in maniera integrata con le azioni preventive ed educative,
 - una rete di punti e modalità di contatto diversificate, sia centralizzate che distribuite sul territorio, per incontrare i cittadini e rispondere alle esigenze informative e di servizio,
 - attività parallele di informazione pubblica e educazione civica finalizzata all'uso della città ed al rispetto delle regole che la amministrano,
 - la gestione interna degli atti amministrativi, orientata alla trasparenza ed allo snellimento delle procedure,
 - il controllo e la valutazione degli interventi realizzati e dei risultati ottenuti, per monitorare



l'efficacia delle azioni intraprese e finalizzato alla progettazione e al miglioramento del servizio.



SCHEDA SERVIZIO 3: SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE E SUAP

Dotazione di personale - 1 Responsabile del servizio
- 3 Istruttori amministrativi

Dotazione strumentale - Software specifico
- Adesioni progetto di e-gov
SPORVIC

Dati caratteristici - 991 Attività artigianali (con sede e presso terzi)
- 339 Esercizi commerciali
- 118 Esercizi di somministrazione di alimenti e bevande
- 75 Agriturismi
- 43 Attività turistico/ricettive
- 110 Pubblici trattenimenti temporanei

Note Lo Sportello Unico Attività Produttive gestisce le procedure relative all'insediamento, ampliamento, trasferimento e cessazione di attività produttive (artigianali, commerciali, agricole, ricettivo-turistiche, professionali, ...) presenti nel territorio dei sei comuni. Grazie alla creazione del SUAP come servizio associato, i sei Comuni del Consorzio hanno potuto offrire agli imprenditori residenti sul territorio ed a quelli interessati ad investire in zona, nonché ai professionisti quali tecnici o commercialisti, i vantaggi che lo sportello può produrre: un unico punto di riferimento, un unico referente al quale rivolgersi per le pratiche da effettuare relativamente ad un'attività produttiva, e, quindi,



un notevole risparmio di tempo e di costi.

L'aumento peso politico del servizio in gestione associata, ha inoltre consentito di favorire accordi con gli enti terzi che, grazie anche ad una maggiore specializzazione del personale del SUAP, ha prodotto procedure unificate e omogenee per tutto il territorio.

Il SUAP dell'Alta Valdera offre, grazie ad una serie di accordi, servizi di consulenza finanziaria (**Assefi**) e assistenza alle imprese per cogliere le opportunità offerte dall'Unione Europea (**ToscanaEuropa**).



SCHEDA SERVIZIO 4: SERVIZIO RACCOLTA E TRASPORTO NU

Dotazione di personale - 1 - Responsabile Servizio (assegnazione funz. dal Comune di Peccioli)
- 1 - Responsabile amministrativo (assegnazione funz. dal Comune di Peccioli - incarico part-time)
- 6 Autisti

Dotazione strumentale - 3 autocarri
- 2 porter

Dati caratteristici - 486 cassonetti dislocati sul territorio dei sei comuni
- 272,52 quintali di rifiuti giornalieri (anno 2000)

Note A differenza di altro servizi, il Servizio Raccolta e Trasporto NU è quello che ha prodotto i maggiori risparmi soprattutto in ragione degli investimenti in attrezzature che sono stati necessari e che un singolo ente di ridotte dimensioni non avrebbe potuto sopportare. Negli ultimi quattro anni si è assistito ad un aumento dei conferimenti pari al 15,53% mentre la spesa è aumentata solo del 3,42%.



CONVENZIONE PER LA GESTIONE DEL SERVIZIO UNITARIO DI RACCOLTA E TRASPORTO DEI RIFIUTI SOLIDI URBANI

COMUNE DI xxxxx - Provincia di xxxxx

L'anno millenovecentonovantanove e questo dì ____ del mese di ____ in xxxxx, nella sede del Palazzo Comunale

TRA

1. xxxxx xxxx, nato a xxxx il xx\xx\xxx, in qualità di responsabile del settore xxxx del Comune di xxxx, che interviene non in proprio ma in nome, per conto e nell'interesse del Comune stesso ai sensi dell'art. 51 della legge 142/1990 e dell'art. 12 dello statuto dell'Ente, esecutivo, autorizzato con atto di C.C. n. xx del xx\xx\xxx, esecutivo, (Codice Fiscale e Partita I.V.A. n. xxxxxxxxxxxxxx);
2. xxxxx xxxx, nato a xxxxxx il xx.xx.xxx, in qualità di Sindaco del Comune di xxxx, che interviene non in proprio ma in nome, per conto e nell'interesse del Comune stesso, autorizzato con atto di C.C. n. xx del xx\xx\xxx, esecutivo, (Codice Fiscale e Partita I.V.A. n. xxxxxxxx);

si conviene e si stipula quanto segue:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. I comuni di Capannoli, Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli, Terricciola, d'ora innanzi chiamati <i>comuni</i>, tramite il presente atto di convenzione intendono costituire, organizzare e gestire il servizio di raccolta e trasporto dei rifiuti solidi urbani in modo unitario.2. Il Comune di XXXXX assume il ruolo di capofila ai fini dell'organizzazione e della gestione del servizio in attuazione delle direttive espresse dalla conferenza dei sindaci. In virtù del ruolo ad esso attribuito il Comune di XXXX potrà porre in essere tutti gli atti di gestione in nome e per conto degli altri comuni indicati all'art. 1 per l'attuazione degli obiettivi fissati dalla Conferenza dei Sin- | <ol style="list-style-type: none">daci e nell'ambito delle direttive dalla stessa impartite.3. Per le opportune consultazioni in ordine all'andamento della gestione sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità è costituita una conferenza permanente del servizio composta dai responsabili dei servizi ambientali e, ove non presenti, dai responsabili dei servizi tecnici dei comuni coordinata dal responsabile del servizio. La conferenza si riunisce di norma con cadenza mensile e relaziona trimestralmente alla Conferenza dei Sindaci.4. Il servizio verrà organizzato mediante la costituzione di una sede centrale collegata per via informatica con i singoli comu- |
|---|--|



- ni.
5. Le risorse e le dotazioni da affidare al servizio unitario di raccolta e trasporto dei rifiuti solidi urbani vengono determinate in via preventiva dalla Conferenza dei Sindaci su proposta del responsabile del servizio; le rispettive giunte comunali le destinano al Comune capofila. Il Comune capofila gestisce le risorse secondo i propri schemi organizzativi e, dopo l'avvenuta costituzione del servizio, tramite il responsabile del servizio che imputerà i propri atti di spesa al bilancio del Comune di xxxxx. Poiché il servizio non è gestito da un organismo avente personalità giuridica, i costi della gestione possono essere imputati direttamente, ove se ne presenti la necessità, ai singoli comuni partecipanti all'accordo in attuazione dei programmi di gestione, in caso d'investimenti di particolare rilevanza essi potranno essere effettuati da parte di comuni diversi dal capofila previa deliberazione d'indirizzo della conferenza dei sindaci. Nei casi sopra indicati verranno effettuate delle compensazioni di costi che saranno gestite dal capofila. Per i beni che i vari comuni mettono a disposizione del servizio unitario vengono ripartiti gli ammortamenti tecnici e finanziari. La gestione è oggetto di rendiconto annuale ai comuni.
 6. Il costo del servizio viene ripartito tra i comuni pro quota. Le quote di partecipazione sono determinate secondo i seguenti parametri:
 - quantità di rifiuti raccolti nel Comune determinata secondo i conferimenti 1998 - 250 millesimi.
 - numero di cassonetti dislocati sul territorio comunale - 150 millesimi
 - numero abitanti con riferimento all'anno 1998 - 150 millesimi
 - chilometri percorsi all'interno del Comune per la raccolta - 200 millesimi
 - tempo necessario per la effettuazione del servizio di raccolta - 200 millesimi
 - estensione del territorio comunale - 50 millesimi
 7. Eventuali poste attive derivanti dalla gestione del servizio, con esclusione delle entrate tributarie o relative all'applicazione della tariffa RSU, vengono computate in diminuzione della contribuzione di ciascun Comune secondo il criterio di cui all'art.6.
 8. Il pagamento delle spese ripartite viene effettuato dal Comune cui spetta, entro 30 giorni dalla comunicazione dell'avvenuta liquidazione da parte del responsabile del servizio a favore del soggetto da quest'ultimo indicato come creditore.
 9. L'ufficio centrale viene costituito in xxxxx presso i locali messi a disposizione dal Comune di xxxxx all'interno del



complesso immobiliare xxxxxxx, ove viene realizzato il deposito dei beni strumentali. Il Comune di xxxxxx concede l'uso gratuito dei locali per due anni. Per il periodo successivo verrà determinato il canone di locazione ad un valore non superiore rispetto a quelli di mercato, con apposito separato atto. Le opere murarie, gli arredi, i servizi verranno forniti dal Comune di xxxx ed i relativi costi verranno ripartiti ai sensi dell'art.6.

10. La durata della presente convenzione è di anni 10. Prima della scadenza ciascun Comune può recedere dando il preavviso almeno un anno prima. Il Comune che intenda recedere dovrà corrispondere la somma di L. xx.xxx per ogni abitante residente al 31.12 dell'anno precedente a quello in cui avviene il recesso. Qualora il Comune recedente sia proprietario di un autocompattatore adibito al servizio di raccolta unitario, è obbligato a cederlo al momento del recesso a favore di un Comune che partecipa al servizio unitario, che verrà indicato dalla Conferenza dei Sindaci ed il corrispettivo corrisponderà alle residue quote di ammortamento gravanti sugli altri comuni, esclusa la quota del Comune recedente.
11. ~~Alla del Comune recedente~~ potranno partecipare eventuali altri comuni che sottoscrivano l'accordo di programma, alle condizioni di cui al presente

atto. I nuovi comuni dovranno partecipare alle spese di impianto del servizio secondo i criteri di ripartizione che verranno fissati dalla Conferenza dei Sindaci su proposta della conferenza del servizio.

12. Il servizio viene dotato del personale che verrà reputato necessario dalla Conferenza dei Sindaci su proposta del responsabile del servizio, sentita la conferenza del servizio. Il personale verrà selezionato preliminarmente all'interno degli organici delle amministrazioni partecipanti. In caso di assunzioni dall'esterno le unità lavorative assunte verranno inquadrare nell'organico dei comuni che la Conferenza dei Sindaci indicherà e gli oneri conseguenti verranno ripartiti ai sensi dell'art. 6.
13. Il controllo della gestione è affidato ad un nucleo di valutazione composto da un segretario comunale, un responsabile del servizio ragioneria e da un responsabile del servizio tecnico indicati dalla Conferenza dei Sindaci tra quelli appartenenti ai comuni che partecipano al servizio unitario, con esclusione del Comune capofila. Il nucleo di valutazione riferisce alla Conferenza dei Sindaci.
14. Nella prima fase di attuazione dell'accordo la Conferenza del servizio redigerà un capitolato tecnico in cui verranno indicate le attrezzature e le maestranze che verranno conferite



da parte dei singoli comuni. Nello stesso verranno indicati i valori dei conferimenti, le modalità di ammortamento ed il riparto percentuale dei costi tra i comuni nonché gli indirizzi tecnici da seguire nella organizzazione del servizio. Per quanto concerne l'acquisto dei

cassonetti esso verrà fatto dai singoli comuni a seguito di una gara da effettuarsi in modo unitario. Il numero dei cassonetti da acquistare e le modalità di dislocazione verranno decisi dai singoli comuni nel rispetto dell'indirizzo tecnico contenuto nel suddetto capitolato.

Il capitolato tecnico è adottato dalla Conferenza dei Sindaci su proposta della Conferenza del servizio.



STATUTO CONSORZIO ALTA VALDERA

TITOLO I - NORME GENERALI

Art. 1 - Costituzione

1. I Comuni di Capannoli, Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli e Terricciola, in Provincia di Pisa si costituiscono in Consorzio ai sensi dell'art. 31 D.Lgs. 267/2000 per la gestione associata dei servizi nell'ambito territoriale corrispondente alla zona Alta Valdera.
2. Il Consorzio è lo strumento d'organizzazione dei soggetti associati, dotato di personalità giuridica ed autonomia della gestione.

Art. 2 - Denominazione - Sede - Durata

1. Il Consorzio assume la denominazione di Consorzio Alta Valdera.
2. Il Consorzio ha sede legale ed operativa nel Comune di Peccioli, in Via De Chirico, 11.
3. Per favorire l'erogazione dei servizi alla cittadinanza il Consorzio deve utilizzare sportelli informativi presso i locali dei comuni di Capannoli, Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli e Terricciola.
4. Il Consorzio ha la durata di 20 anni.
5. Al termine il Consorzio è sciolto di diritto e si procede alla sua liquidazione secondo i criteri di cui all'art. 44.
6. È facoltà degli Enti consorziati rinnovare la durata per il tempo e le condizioni stabilite con atto

deliberativo dei Consigli Comunali.

Art. 3 - Finalità

1. Scopo del Consorzio è la gestione in forma associata dei servizi garantendo l'integrazione tra le diverse funzioni e l'ottimizzazione degli interventi.
2. Con deliberazione dei rispettivi Consigli Comunali i servizi associati potranno essere ampliati o prevederne di nuovi.
3. L'individuazione specifica degli interventi da gestirsi in forma unitaria attraverso il Consorzio tiene conto dei seguenti criteri:
 - a) rilevanza dell'intervento per una gestione integrata, per garantire ai cittadini punti di riferimento omogenei all'interno dell'ambito territoriale, evitando sovrapposizioni e parcellizzazioni degli interventi, migliorando l'accesso ai Servizi;
 - b) rapporto costi-benefici migliorativo sul piano economico, per i cittadini, attraverso una gestione associata.
4. Per il raggiungimento delle finalità indicate, il Consorzio è tenuto ad attuare gli indirizzi programmatici forniti dagli Enti consorziati attraverso i piani/programmi elaborati o attraverso le determinazioni dell'Assemblea.
5. Il Consorzio ha facoltà di vendere prestazioni e servizi a tariffe libere a privati cittadini o a soggetti pubblici e privati, ivi com-



presi Enti locali non soci, nella misura in cui la produzione di tali servizi non incida negativamente sull'erogazione dei servizi dei comuni aderenti.

6. Il Consorzio cura ogni possibile forma di partecipazione consultiva degli utenti in ordine al funzionamento, gradimento e distribuzione del servizio sul territorio. A tal fine è impegnato ad assicurare che ai reclami degli utenti sia data tempestiva risposta scritta, promuovere e, se richiesto, partecipare ad assemblee e incontri indetti da gruppi di utenti allo scopo di discutere proposte circa la migliore gestione dei servizi, curare i rapporti con gli enti e predisporre pubblicazioni divulgative per illustrare ai cittadini i dati essenziali del Consorzio e le modalità per la migliore funzione dei servizi.

Art. 4 - Quote di Partecipazione

1. Le quote di partecipazione al Consorzio sono determinate in relazione alla adesione ai singoli servizi e agli specifici parametri definiti per ogni servizio.
2. Le quote saranno nuovamente determinate dall'Assemblea del consorzio, con lo stesso criterio, entro sei mesi dalla pubblicazione dei successivi censimenti e/o rilevazioni. Le nuove quote avranno decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo alla deliberazione di nuova determinazione.

Art. 5 - Partecipazione degli Enti

1. Gli atti dell'Assemblea su cui è richiesta la preventiva approvazione dei Consigli Comunali sono i seguenti:
 - c) modifiche statutarie;
 - d) modifiche della convenzione;
 - e) richieste di adesione di altri Enti e/o Consorzi;
 - f) bilancio preventivo;
 - g) conto consuntivo;
 - h) contratto di servizio;
 - i) definizione delle strategie generali e dei programmi.
2. Le proposte riguardanti gli atti suddetti sono trasmesse agli Enti consorziati che debbono esprimere parere entro e non oltre trenta (30) giorni dal ricevimento. Trascorso il termine il parere amministrativo favorevole si dà per acquisito.
3. La trasmissione di tali atti va effettuata dopo la loro adozione e contestualmente alla pubblicazione all'Albo del Consorzio. Successivamente il Consorzio provvede alla loro approvazione.
4. È in ogni caso garantito agli Enti aderenti l'accesso a tutti gli atti di gestione approvati e assunti dagli organi del Consorzio.
5. Il Presidente dell'Assemblea ha il dovere di fornire le notizie e le informazioni richieste dai membri dell'Assemblea, per consentire il miglior esercizio della funzione di controllo.

Art. 6 - Nuove Adesioni

1. Altri Comuni ed Enti Pubblici oltre a quelli denominati potranno dare l'adesione al Consorzio.



2. L'adesione è subordinata alla presentazione di una domanda, comportante la dichiarazione d'intenti connessi alla condivisione delle finalità statutarie del Consorzio, all'assunzione degli oneri finanziari di partecipazione in rapporto alla gestione dei servizi attivati e alla favorevole deliberazione dell'assemblea consortile.
3. La nuova adesione avrà decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo.

Art. 7 - Recesso dei Comuni soci

1. Il recesso non può essere esercitato prima che sia trascorso un periodo di cinque anni dall'ingresso del Comune nel Consorzio.
2. Il recesso deve essere notificato mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento, diretta al Presidente del Consiglio di Amministrazione, entro il 30 giugno di ciascun anno utile. Il recesso diventa operante dalle ore 0 del 1° gennaio successivo all'espletamento della relativa procedura.
3. Per la liquidazione della quota di pertinenza dell'ente che recede si applicano i criteri di cui all'art. 44.

TITOLO II - ORGANI DEL CONSORZIO

Capo I - Norme generali

Art. 8 - Organi

1. Sono organi del Consorzio:
 - a) l'Assemblea;

- b) il Consiglio di Amministrazione (CdA);
- c) il Direttore Generale.

Art. 9 - Disposizioni comuni

1. Il funzionamento degli organi è disciplinato da appositi regolamenti.
2. Il controllo degli atti consortili è disciplinato dalle disposizioni contenute nel Capo I del Titolo VI del D. Lgs 267/2000 per le parti ancora in vigore.

Capo II - Assemblea

Art. 10 - Composizione

1. L'Assemblea è l'organo istituzionale del Consorzio. Rappresenta la diretta espressione degli Enti aderenti, e sintetizza gli interessi economici, sociali e politici rappresentati.
2. L'Assemblea è composta dai legali rappresentanti degli Enti consorziati o loro delegati, ciascuno con responsabilità pari alla quota di partecipazione fissata nel precedente articolo 4 e alla rappresentanza dell'Ente.
3. La delega dei legali rappresentanti deve essere effettuata per iscritto e a tempo indeterminato ed avrà efficacia fino ad espresa revoca.

Art. 11 - Prima seduta

1. La prima seduta dell'Assemblea è convocata, entro venti (20) giorni dalla costituzione del Consorzio, dal rappresentante dell'Ente che rappresenta la maggiore quota associativa, ed è presieduta dallo stesso.



2. Nella prima seduta, l'Assemblea accerta la propria regolare costituzione ed elegge il Presidente dell'Assemblea fra i rappresentanti degli Enti consorziati.

Art. 12 - Attribuzioni

1. L'Assemblea è l'organo di indirizzo e controllo del Consorzio ed ha competenza sugli atti fondamentali sotto indicati:
 - a) la nomina del Presidente dell'Assemblea consortile fra i suoi membri, dei componenti il CdA, del Presidente del CdA, del Direttore Generale e del Revisore dei Conti;
 - b) l'approvazione, dopo la preventiva approvazione degli Enti Consorziati, del bilancio preventivo annuale e pluriennale e le relative variazioni e del conto consuntivo;
 - c) le deliberazioni sulla partecipazione del Consorzio ad enti, società ed associazioni;
 - d) le deliberazioni sull'assunzione di mutui non previsti espressamente in atti fondamentali dell'Assemblea;
 - e) le proposte agli Enti Consorziati di eventuali modifiche statutarie;
 - f) le spese che impegnano i bilanci per gli esercizi successivi escluse quelle relative alle locazioni di immobili ed alla somministrazione e fornitura di beni e servizi a carattere continuativo;
 - g) l'ammissione, dopo la preventiva approvazione degli Enti Consorziati, d'altri Enti al Consorzio;

- h) la definizione delle strategie generali;
- i) gli investimenti pluriennali, le acquisizioni e le alienazioni eccedenti l'ordinaria Amministrazione;

2. Le deliberazioni in ordine agli argomenti di cui al presente articolo non possono essere adottate in via d'urgenza dal CdA, salvo quelle attinenti alle variazioni di bilancio da sottoporre a ratifica dell'Assemblea nei sessanta giorni successivi, a pena la decadenza.

Art. 13 - Validità

1. L'Assemblea si riunisce su convocazione del Presidente dell'Assemblea.
2. L'Assemblea non può deliberare, validamente, se non sia presente la maggioranza dei rappresentanti degli enti consorziati che rappresentino almeno il 51% delle quote di partecipazione al Consorzio e la maggioranza degli Enti Consorziati.
3. Le deliberazioni sono validamente adottate quando riportino il voto favorevole dei rappresentanti degli enti consorziati che rappresentino almeno il 51% delle quote di partecipazione al Consorzio e la maggioranza degli Enti Consorziati.
4. Le deliberazioni sono prese a scrutinio palese, fuorché quelle riguardanti persone, che si prendono a scrutinio segreto.
5. Di ciascuna adunanza il Direttore Generale redige il verbale che viene sottoscritto dal Presidente dell'Assemblea.



6. Il Direttore Generale partecipa alle sedute dell'Assemblea senza diritto di voto.
7. Le sedute dell'Assemblea sono pubbliche. Delle convocazioni è data comunicazione diretta attraverso l'affissione agli albi del Consorzio e degli Enti consorziati.

Art. 14 - Presidente

1. Il Presidente dell'Assemblea consortile è nominato dall'Assemblea fra i rappresentanti legali degli Enti consorziati, con la maggioranza prevista dal secondo comma dell'art. 13.
2. Il Presidente dell'Assemblea dura in carica per un periodo pari al mandato amministrativo.
3. Il Presidente convoca e presiede l'Assemblea, propone gli oggetti da trattare, vigila sull'osservanza da parte del Direttore degli indirizzi dati dall'Assemblea per la realizzazione dei programmi e il conseguimento degli scopi di gestione del Consorzio.
4. Il Presidente nomina tra i componenti dell'Assemblea un Vicepresidente.
5. Il Presidente, in caso d'assenza o impedimento, è sostituito dal Vicepresidente.

Capo III - CdA - Presidente del CdA

Art. 15 - CdA - Composizione

1. Il CdA è composto da sei componenti effettivi di cui uno con funzioni di Presidente.
2. Ogni singolo componente è espressione di un Comune Associato e individuato dal Sindaco

tra i consiglieri del Comune.

Art. 16 - Presidente del CdA - Nomina

1. Il Presidente del CdA è nominato dall'Assemblea con la maggioranza prevista dal secondo comma dell'art. 13.

Art. 17 - Membri del CdA - Nomina

1. I membri del CdA sono nominati dall'Assemblea con voto unanime.

Art. 18 - Durata in carica - Cessazione - Revoca

1. Il Presidente e i membri del CdA durano in carica per un periodo pari al mandato amministrativo. Non possono essere rinominati più di una volta consecutivamente.
2. Il Presidente e i membri del CdA cessano dalla carica:
 - a) per scadenza;
 - b) per dimissioni;
 - c) per decadenza;
 - d) per revoca.
3. La revoca dalla carica di Presidente e di membro del CdA è disposta dall'Assemblea per inadempienze della gestione, col voto favorevole della maggioranza.
4. Le dimissioni o le cessazioni in ogni modo verificatesi di oltre la metà dei consiglieri determina la decadenza dell'intero Consiglio.

Art. 19 - Attribuzioni del CdA

1. Il CdA opera attraverso deliberazioni collegiali.
2. Il CdA in particolare:



- a) predispone le proposte di deliberazione di competenza dell'Assemblea;
 - b) sottopone all'Assemblea i piani e i programmi annuali;
 - c) delibera sull'acquisizione di beni mobili che non rientrino nelle competenze di altri organi;
 - d) delibera sul conferimento d'incarichi e sulla stipula di contratti e convenzioni che non siano di competenza di altri organi;
 - e) delibera sulle azioni da promuovere o da sostenere innanzi alle giurisdizioni ordinarie e speciali;
 - f) predispone il progetto di bilancio preventivo;
3. Al CdA, inoltre, competono:
- a) gli atti conservativi dei diritti del Consorzio sui beni patrimoniali;
 - b) le locazioni attive e passive di fondi, fabbricati e immobili che non rientrino nelle competenze di altri organi;
 - c) le liti attive e passive;
 - d) le transizioni sopra diritti di proprietà e servitù;
 - e) le accettazioni e i rifiuti di lasciti e donazioni;
 - f) le alienazioni di beni mobili patrimoniali che non rientrino nelle competenze di altri organi;
 - g) gli acquisti di beni di funzionamento e di mantenimento connessi con il normale svolgimento dell'attività del Consorzio che non rientrino nelle competenze di altri organi;
 - h) le modalità di copertura dei posti di responsabile dei servizi o degli uffici di qualifiche dirigenziali;
- i) il conferimento, su proposta del Direttore Generale, di incarichi di responsabilità di aree funzionali;
 - j) il conferimento, su proposta del Direttore Generale, delle collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità.
4. Atti fondamentali del CdA da sottoporre all'Assemblea ai sensi dell'art.31 (3° comma) D.Lgs. 267/2000 per l'approvazione, sono i progetti finanziari e i rendiconti delle attività e dei progetti eseguiti.
5. Il CdA compie gli atti d'amministrazione che non siano riservati dalla legge e dallo Statuto all'Assemblea e che non rientrino nelle competenze attribuite dalle leggi e dallo Statuto ad altri organi.
6. Il CdA riferisce annualmente all'Assemblea sulla propria attività e svolge attività propositive e d'impulso nei confronti della stessa.

Art. 20 - Sedute del CdA

1. Il CdA si riunisce perlomeno sei volte l'anno e comunque ogni qualvolta sia necessario.
2. Il CdA delibera con la presenza della maggioranza dei suoi membri e a maggioranza assoluta dei votanti. In caso di parità prevale il voto del Presidente.
3. Il Direttore partecipa alle sedute del CdA senza diritto di voto; non partecipa nei casi in cui sia-



no in discussione proposte di delibera che lo riguardino.

4. Le delibere del CdA sono redatte dal Direttore e firmate dal Presidente o dal Vice Presidente.
5. Il Presidente del CdA può invitare a partecipare alle sedute del CdA, per particolari materie o oggetti, responsabili e funzionari del Consorzio, esperti anche estranei al Consorzio stesso.
6. Le sedute del CdA non sono pubbliche.

Art. 21 - Presidente del CdA - Attribuzioni

1. Il Presidente del CdA ha la rappresentanza istituzionale del Consorzio. È l'organo di raccordo fra l'Assemblea e il CdA, coordina l'attività di indirizzo con quella di governo e di amministrazione ed assicura l'unità delle attività del Consorzio.
2. Il Presidente del CdA:
 - a) convoca e presiede il CdA, propone gli oggetti da trattare; è tenuto a riunire il CdA, in un termine non superiore a venti giorni, quando lo richiedano almeno due componenti del CdA, inserendo all'ordine del giorno le questioni richieste;
 - b) provvede, sulla base degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea, alla nomina di commissioni, e alla nomina, alla designazione e alla revoca dei rappresentanti del Consorzio presso enti, aziende ed istituzioni non riservati dalla legge all'Assemblea;
 - c) coordina l'attività dei membri del CdA, ne mantiene l'unità d'indirizzo finalizzato alla rea-

lizzazione dei programmi ed al conseguimento degli scopi del Consorzio;

- d) sovrintende di concerto con il Direttore Generale al funzionamento dei servizi e degli uffici ed all'esecuzione degli atti, nonché all'espletamento delle funzioni statali e regionali attribuite e delegate al Consorzio;
 - e) esercita le funzioni attribuitegli dalle leggi, dallo Statuto e dai regolamenti.
3. Il Presidente del CdA, inoltre:
 - a) vigila sul buon andamento del Consorzio e sull'operato del Direttore;
 - b) vigila sull'esecuzione delle deliberazioni prese dall'Assemblea e dal CdA;
 - c) adotta, in caso di necessità ed urgenza, e sotto la propria personale responsabilità, i provvedimenti di competenza del CdA, da sottoporsi alla ratifica dello stesso nella sua prima adunanza;
 - d) provvede alla trasmissione in elenco all'Assemblea degli atti fondamentali del CdA;
 - e) promuove iniziative d'informazione e di partecipazione dei cittadini alle attività del Consorzio;
 - f) cura i rapporti con gli Enti consorziati;
 - g) firma la corrispondenza e gli atti del CdA.
 4. Il Presidente del CdA può fare, a sua discrezione, speciali deleghe ai singoli membri del CdA e, in particolare, delega un Consigliere a sostituirlo in caso d'assenza ed impedimento.



Art. 22 - Indennità

1. Le uniche indennità previste per la carica di Presidente e di membro del CdA sono il gettone di presenza (calcolato per un Comune avente popolazione pari alla popolazione dei comuni del consorzio) e quelle relative ad eventuali missioni e spese vive che dovranno comunque essere adeguatamente documentate.

Capo IV - Revisore dei conti

Art. 23 - Nomina del Revisore dei Conti

1. Il Revisore dei Conti, iscritto all'albo dei Revisori dei Conti, è nominato dall'Assemblea, con la maggioranza prevista dal secondo comma dell'art. 13.
2. Non può ricoprire la carica di Revisore dei Conti chi si trova in uno dei casi d'ineleggibilità e incompatibilità a Consigliere previsti dalla legge, nonché nelle ipotesi di incompatibilità di cui al 1° comma dell'art. 2399 del Codice Civile

Art. 24 - Attribuzioni Revisore dei Conti

1. Il Revisore dei Conti in conformità allo Statuto e all'apposito regolamento:
 - a) collabora con l'Assemblea nella sua funzione di controllo e d'indirizzo;
 - b) esprime pareri sulla proposta di bilancio di previsione e dei documenti allegati;
 - c) esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria

ria della gestione del Consorzio;

- d) redige l'apposita relazione che accompagna la proposta di deliberazione consiliare del rendiconto gestionale;
- e) attesta la corrispondenza del rendiconto ai risultati della gestione;
- f) esprime nella relazione rilievi e proposte tendenti a conseguire una migliore efficienza e produttività ed economicità della gestione.

Art. 25 - Responsabilità

1. Il Revisore dei Conti risponde della verità delle attestazioni e adempie i doveri con la diligenza del mandatario. Ove riscontri gravi irregolarità nella gestione dell'ente, ne riferisce immediatamente all'Assemblea.

Art. 26 - Trattamento economico - Durata - Cessazione, Decadenza, Revoca

1. Il trattamento economico annuo da attribuire al Revisore dei Conti è determinato con deliberazione dell'Assemblea.
2. Il Revisore dei Conti resta in carica per tre anni.
3. Il Revisore dei Conti cessa dalla carica per scadenza dell'incarico e per dimissioni.
4. Il Revisore dei Conti decade dalla carica in caso di perdita della cittadinanza italiana o per il verificarsi di una delle cause di ineleggibilità e incompatibilità.
5. Il Revisore dei Conti non è revocabile salvo che:
 - a) per gravi violazioni delle



norme dello statuto o della legge;

- b) per inadempienza e in particolare per la mancata redazione dell'apposita relazione che deve accompagnare la proposta di deliberazione dell'Assemblea del rendiconto della gestione.
6. Il provvedimento di revoca è adottato dall'Assemblea col voto favorevole della maggioranza prevista dal secondo comma dell'articolo 13 sia in prima, sia in seconda convocazione.

TITOLO III - ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA E GESTIONALE

Art. 27 - Direttore Generale - Nomina - Trattamento Economico

1. Il Direttore Generale del Consorzio è nominato dall'Assemblea se assunto a seguito di pubblico concorso. I requisiti per la nomina e il trattamento economico sono stabiliti dal regolamento d'organizzazione degli uffici e dei servizi.
2. L'incarico di Direttore Generale può essere conferito dall'Assemblea a tempo determinato (comunque in relazione al mandato amministrativo collegato alla nomina dei rappresentanti nell'Assemblea e nel CdA), mediante contratto di diritto pubblico secondo i criteri di competenza professionale, in relazione agli obiettivi del programma amministrativo e per i compiti del programma amministrativo affidati all'ufficio di di-

rezione, a soggetto avente i requisiti previsti e previa presentazione di curriculum professionale.

3. L'Assemblea delibera la conferma in carica del Direttore Generale o la sua cessazione almeno tre mesi prima della scadenza del triennio, dandone immediata comunicazione all'interessato.
4. Il licenziamento del Direttore Generale nel corso del triennio può accadere per il non raggiungimento degli obiettivi assegnati, per motivi connessi alla funzionalità e all'efficienza del Consorzio.

Art. 28 - Attribuzioni del Direttore Generale

1. Il Direttore Generale ha la responsabilità della gestione del Consorzio ed opera assicurando il raggiungimento dei risultati programmatici, sia in termini di servizio, sia in termini economici, sviluppando un'organizzazione interna idonea alla migliore utilizzazione delle risorse consortili.
2. Il Direttore Generale tiene i rapporti con tutti i soggetti coinvolti nelle strategie del Consorzio, a livello locale, regionale, nazionale e comunitario.
3. Il Direttore Generale:
 - a) formula proposte di deliberazione da sottoporre all'esame e all'approvazione del CdA e dell'Assemblea;
 - b) esegue le deliberazioni del CdA e dell'Assemblea;



- c) sottopone al CdA e all'Assemblea lo schema del bilancio annuale e pluriennale, e del conto consuntivo;
 - d) partecipa alle sedute dell'Assemblea senza diritto di voto;
 - e) rappresenta tecnicamente il Consorzio in tutte le sedi tecniche e operative e nei casi in cui sia espressamente delegato dal Presidente del CdA;
 - f) esprime i pareri obbligatori in ordine alla congruità tecnica delle proposte di deliberazioni da sottoporre all'esame del CdA.
4. Al Direttore Generale spetta inoltre:
- a) dirigere il personale del Consorzio;
 - b) organizzare funzioni e attribuzioni di servizi, settori e coordinamento d'area;
 - c) adottare i provvedimenti per il miglioramento dell'efficienza e della funzionalità dei servizi;
 - d) adottare metodologie per la valutazione dei costi e dei benefici e per la realizzazione degli obiettivi;
 - e) decidere le misure disciplinari inferiori alla sospensione e, nei casi d'urgenza, i provvedimenti di sospensione cautelativa dal servizio del personale;
 - f) formulare proposte per l'adozione dei provvedimenti di sospensione, licenziamento del personale;
 - g) stipulare i contratti;
 - h) predisporre piani di formazione e aggiornamento del personale;
 - i) provvedere agli acquisti in economia ed alle spese indispensabili per il normale ed ordinario funzionamento del Consorzio ed entro i limiti e con le norme previste dall'apposito regolamento;
 - j) firmare gli ordinativi d'incassi e di pagamento;
 - k) firmare la corrispondenza e tutti gli atti che non siano di competenza dei Presidenti del CdA e dell'Assemblea.
5. In caso d'assenza o impedimento del Direttore Generale, il Presidente del CdA provvede a nominare il suo temporaneo sostituto.

Art. 29 - Responsabili e Collaborazioni Esterne

1. La dotazione organica del Consorzio prevede figure di responsabili preposte alla direzione dei Servizi.
2. Ai Responsabili sono attribuite le funzioni e le responsabilità della gestione definite dal Regolamento d'organizzazione degli uffici e dei servizi.
3. Per obiettivi determinati il Consorzio può avvalersi di collaborazioni esterne ad alto contenuto di professionalità da disciplinare con apposito contratto che indichi il contenuto della prestazione, la durata e il corrispettivo.
4. Per tali forme di collaborazione, il consorzio può avvalersi di tecnici liberi professionisti o di per-



sonale dipendente da altri Enti pubblici nel rispetto della normativa generale vigente, previa acquisizione di curriculum che dimostri la professionalità e le capacità richieste.

Art. 30 - Personale del Consorzio

1. Il Consorzio esercita i propri compiti con personale comandato in via temporanea dagli Enti consortili o da altri Enti, o con personale proprio.
2. Con la conclusione del periodo di *comando* il personale farà parte della dotazione organica del Consorzio nel rispetto delle disposizioni normative vigenti.
3. Lo stato giuridico ed economico è regolato secondo quanto previsto dalla legislazione vigente in materia di personale degli enti locali.
4. Il Consorzio dispone di un regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi.

Art. 31 - Programmazione delle attività

1. Le attività connesse allo svolgimento dei servizi sono organizzate attraverso un piano operativo di lavoro annuale che il Direttore presenta con il bilancio di previsione al CdA e all'Assemblea.
2. Il piano operativo di lavoro annuale è organizzato in attività correnti e progetti speciali. Tali progetti prevedono la realizzazione di obiettivi specifici per i quali dovranno essere individuate le priorità di realizzazione.
3. Il piano operativo di lavoro an-

nale riceverà le indicazioni di priorità del CdA e dell'Assemblea.

4. Laddove vengano segnalate particolari necessità che influenzano l'equilibrio gestionale complessivo delle attività correnti, il Direttore è chiamato a definire programmi specifici e relativi carichi di lavoro dei quali dovranno farsi carico gli Enti richiedenti.

Art. 32 - Controllo delle attività e controllo di gestione

1. Mensilmente il Direttore presenta al CdA lo stato di avanzamento delle attività pianificate fornendo indicazioni circa i risultati raggiunti e gli eventuali scostamenti.
2. In corso d'opera il piano operativo di lavoro annuale potrà quindi subire modificazioni e aggiornamenti tesi a salvaguardare gli equilibri e gli obiettivi gestionali definiti ad inizio anno.
3. Le relazioni del Direttore sono sottoposte ad analisi e controllo ad una struttura di controllo appositamente nominata e composta da tre soggetti esterni al Consorzio che si pronuncia circa i risultati conseguiti.

TITOLO IV - GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Art. 33 - Criteri

1. La gestione del Consorzio deve ispirarsi ai criteri dell'efficienza e degli standard qualitativi stabiliti dal piano programma. Il



Consorzio ha l'obbligo del pareggio di bilancio.

Art. 34 - Patrimonio e capitale in dotazione

1. Il patrimonio del Consorzio comprende i beni immobili e mobili e i fondi liquidi conferiti dai soci all'atto della costituzione del Consorzio o anche successivamente, nonché i beni immobili e mobili acquisiti dal Consorzio con mezzi finanziari propri o con mutui assunti direttamente ovvero ad essa conferiti tramite donazioni o altri atti di liberalità da parte di soggetti terzi.
2. I beni conferiti sono valutati sulla base di una perizia. Quelli conferiti in proprietà sono iscritti nel libro dei cespiti del Consorzio.
3. Il Direttore cura la tenuta dei registri di magazzino ed è consegnatario dei beni assegnati o conferiti in uso o concessione al Consorzio.

Art. 35 - Proventi della gestione

1. Le entrate del Consorzio sono costituite da:
 - a) trasferimenti degli enti consorziati in relazione alle materie attribuite al Consorzio;
 - b) contributi degli Enti consorziati, della Regione, dello Stato e d'altri Enti;
 - c) rendite patrimoniali;
 - d) accensione di prestiti;
 - e) prestazioni a nome e per conto di terzi;
 - f) quote di partecipazione degli utenti, sulla base di appositi

tariffari;

- g) altri proventi od erogazioni disposti a qualsiasi titolo a favore del Consorzio

Art. 36 - Tariffe e prezzi

1. Le tariffe ed i prezzi dei servizi forniti dal Consorzio mirano ad assicurare la copertura dei costi, compresi quelli indiretti, gli ammortamenti e gli accantonamenti, in funzione del pareggio di bilancio.
2. I prezzi e le condizioni di vendita dei servizi e dei prodotti non soggetti a vincoli sono fissati dal CdA su proposta del Direttore, osservando gli indirizzi dettati dall'Assemblea.

Art. 37 - Criteri di Gestione

1. Il Consorzio informa la propria attività a criteri d'efficacia, d'efficienza e d'economicità ed ha l'obbligo di pareggio di bilancio.

Art. 38 - Contratti di servizio

1. Per i servizi affidati dagli Enti soci al Consorzio, a norma del presente Statuto, verranno stipulati appositi contratti di servizio, per disciplinare i rapporti tra gli Enti e il Consorzio.
2. In tale ambito dovranno poi essere ricomprese la definizione degli obiettivi quantitativi e qualitativi da ottenere, le modalità di verifica e le conseguenze di inadempimenti e disfunzioni.

Art. 39 - Bilancio Annuale

1. Le scelte e gli obiettivi fissati



dal Consorzio, in attuazione degli indirizzi determinati dagli Enti aderenti, trovano adeguato sviluppo nella relazione previsionale e programmatica nonché nel Bilancio pluriennale, strumenti di programmazione generale.

2. L'Assemblea del Consorzio delibera entro i termini previsti dalla legge il bilancio preventivo annuale ed il Bilancio pluriennale; trasmette lo schema di bilancio per parere preventivo agli Enti consorziati 30 giorni prima del termine suddetto.

Art. 40 - Conto Consuntivo

1. L'Assemblea, entro i termini previsti dalla legge, approva il conto consuntivo di gestione dell'anno precedente; trasmette lo schema di conto consuntivo per parere preventivo agli Enti consorziati 30 giorni prima del termine suddetto.

Art. 41 - Contabilità

1. Il regolamento di contabilità disciplina le procedure, i rapporti finanziari e contabili dell'attività di programmazione di previsione, di rendicontazione, di gestione, d'investimenti e di revisione.
2. Il regolamento di contabilità definisce inoltre le norme di trasferimento delle quote annue da parte degli Enti consorziati.

Art. 42 - Servizio di Tesoreria

1. Il Consorzio ha un servizio di tesoreria affidato ad una banca autorizzata a svolgere l'attività

di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 1 settembre 1993, n.385. L'affidamento del servizio è effettuato in base a gara ad evidenza pubblica con procedure stabilite nel regolamento di contabilità.

Art. 43 - Contabilità e Finanze

1. Al presente Consorzio, creato per la gestione dei servizi si applicano per quanto attiene alle finanze, alla contabilità e al regime fiscale, le norme previste per gli Enti Locali.

TITOLO V - NORME FINALI

Art. 44 - Scioglimento e recesso

1. Il Consorzio, oltre alla sua naturale scadenza, può cessare in qualsiasi momento della sua durata per effetto di deliberazione dell'Assemblea.
2. In ogni caso il patrimonio conseguito con mezzi finanziari propri del Consorzio, viene ripartito tra i singoli Enti in ragione della quota di partecipazione rappresentata dai conferimenti effettuati e in modo tale che, ove possibile, a ciascuno di essi vengano assegnati i beni immobili e le strutture ubicate sul suo territorio, con i relativi beni mobili ed attrezzature in dotazione.
3. Se il patrimonio non è frazionabile nelle corrispondenti quote parti spettanti a ciascun Ente, si procede mediante conguaglio finanziario.
4. Nel caso di recesso di un singolo Ente, si provvede alla liquidazione della quota capitale even-



tualmente spettante sulla base degli effettivi conferimenti effettuati dal Comune recedente, al netto della quota parte di competenza.

Art. 45 - Clausola compromissoria

1. Per tutte le divergenze che dovessero sorgere nella interpretazione e nell'esecuzione del presente Statuto o di ogni documento, atto o fatto ad esso connesso, le parti rinunciano espressamente ed irrevocabilmente al foro giudiziario e prescelgono la forma arbitrale. Le parti si impegnano fin d'ora a rimettersi alla decisione di un Collegio di tre arbitri amichevoli compositori, nominati uno da ciascuna delle parti, con richiesta formale a mezzo raccomandata A.R. inviata in copia all'altra parte, con l'indicazione dell'arbitro prescelto e delle questioni da sottoporre a decisione, ed il terzo, con funzioni di Presidente, designato da detti arbitri ovvero, in mancanza di accordo delle parti stese, dal Presidente del Tribunale di Pisa.
2. Quest'ultimo designerà anche gli eventuali arbitri di parte che questa non abbia provveduto a designare, decorsi trenta giorni dall'avvenuto ricevimento di richiesta in tal senso dalla con-

troparte. Nel caso in cui le parti contendenti siano più di due, l'intero Collegio sarà nominato di comune accordo tra le parti entro quindici giorni dalla richiesta di adire l'arbitrato indirizzata da una qualsiasi delle parti alle altre. In caso di mancato accordo sulle nomine, l'intero Collegio sarà nominato, su richiesta di una qualsiasi delle parti interessate, dal Presidente del Tribunale di Pisa.

3. Il collegio giudicherà pro bono et aequo senza dovere osservare le formalità del codice di procedura civile, ma nel rispetto del principio del contraddittorio, ed il suo giudizio, preso a maggioranza, sarà inappellabile.
4. Occorrendo il Collegio opererà anche in veste di arbitratore.
5. La sua pronuncia deve essere resa entro il termine di giorni 60 dalla costituzione salvo proroga consensuale. Le parti dichiarano di accettare, ora per allora, tale decisione e di dare ad essa fedele ed immediata esecuzione, come espressione della loro volontà negoziale.

Art. 46 - Disposizioni Finali

1. Per quanto non espressamente previsto, si rinvia alle disposizioni legislative e regolamentari in materia.



PASSAGGIO DEL PERSONALE DAL COMUNE DI xxxxx AL CONSORZIO ALTA VALDERA

In data xx\xx\xxx in xxxx presso la Sede del Consorzio Alta Valdera, si sono incontrate per le OO.SS. TERRITORIALI: CGIL FP, CISL FPS, UIL FPL, per la RSU del Comune di xxxx

e per la parte Pubblica: il Sindaco pro tempore Sig xxxx xxx e per il Consorzio Alta Valdera: il Presidente xxxx xxxxxx.

Premesso che la parte Pubblica è intenzionata a dare vita, dopo l'esperienza positiva fatta con i Servizi Associati, ad un Consorzio per la gestione Associata dei servizi dell'Alta Valdera;

Vista la posizione espressa nelle Delibera di Consiglio Comunale n°xx del xx\xx\xxx, nella quale si prevede la volontà da parte di questi Ente di passare alcune unità di proprio personale nel costituendo Consorzio Alta Valdera, e precisamente i seguenti servizi: Attività Produttive e Sportello Unico, Polizia Locale, Tributi e Raccolta Rifiuti Urbani;

Ritenuto necessario, a seguito della Costituzione del Consorzio Alta Valdera, stabilire un accordo riguardante alcune condizioni relative al passaggio dei sopraccitati dipendenti come da scheda allegata dal Comune di xxx allo stesso Consorzio;

Vista la richiesta delle OO.SS. intesa a garantire alcune condizioni, le parti stipulano il seguente accordo:

ACCORDO

1. Il personale di cui in premessa sarà trasferito al Consorzio Alta Valdera a far data senza soluzione di continuità, dal xx\xx\xxx salvo il diritto di opzione., da esercitarsi dal xx\xx\xxx al xx\xx\xxx.

2. Dalla data della firma dell'accordo e fino al passaggio di cui sopra verrà attivata da ogni singolo ente l'assegnazione funzionale del personale al Consorzio.

3. Al personale interessato al passaggio al Consorzio sarà garantito la continuità nell'applicazione del contratto di riferimento, CCNL Regioni-Autonomie Locali, ed ovviamente il mantenimento del trattamento

giuridico (inquadramento, profilo professionale, anzianità di servizio) nonché di quello economico acquisiti sia per quanto attiene la retribuzione tabellare che per tutti gli emolumenti a carattere fisso e ricorrente percepiti a qualsiasi titolo e non riassorbibili con i futuri miglioramenti (tabellari, progressioni economiche, retribuzioni individuali di anzianità, assegni personali non riassorbibili, indennità di comparto). Verranno mantenute inoltre tutte le quote di incentivazione percepite dal personale quale incentivo già contrattato per gestione associata. Relativamente agli ulteriori istituti contrattuali, questi



sono confermati negli importi in godimento fino alla scadenza del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo e comunque fino al suo rinnovo. Il Consorzio attiverà il percorso per il Contratto Integrativo Aziendale nelle forme previste.

Inoltre rientrando tale passaggio all'interno di quanto disciplinato dall'art. 31 del D.Lgs n. 165/2001, vengono garantiti altresì ai lavoratori interessati tutti i diritti previsti dai CCNL, nella forma, per gli stessi, più favorevole.

4. Allo stesso personale viene altresì garantito, compatibilmente con le disponibilità della pianta organica, il diritto di opzione da esercitarsi entro il xx\xx\xxx anche attraverso la riconversione del profilo professionale del personale. I diritti di cui al precedente punto 3 sono altresì riconosciuti anche al personale a tempo determinato o atipico, con rapporto di lavoro attualmente in essere, e assegnato funzionalmente ai Servizi Associati.

5. Le amministrazioni che volessero prolungare la fase transitoria dell'assegnazione funzionale del personale al Consorzio possono attivarsi in tal senso purché tale fase si concluda entro il xx/xx/xxxx.

6. Al personale sarà garantito il godimento delle ferie maturate fino al giorno del passaggio al Consorzio, anche attraverso il trasferimento delle stesse nel nuovo inquadramento.

7. Nel caso che presso il Comune di provenienza o presso gli Enti facen-

ti parte del Consorzio si aprissero possibilità d'assunzione per quelle categorie oggetto di passaggio al Consorzio, si stabilisce che gli Enti sono tenuti, come modalità prioritaria, a procedere a tali assunzioni, ove vi sia richiesta da parte dei lavoratori interessati attivando la mobilità dal Consorzio ai Comuni anche attraverso la riconversione del profilo professionale. Analogamente viene riconosciuto ai lavoratori di cui in premessa, il diritto *ad personam* di partecipare ai percorsi di *progressione verticale* che potrebbero essere attivati presso il Comune di provenienza, ove gli stessi siano in possesso, alla data di definitivo passaggio al Consorzio, dei requisiti oggettivi e soggettivi previsti dai regolamenti. A tal fine gli Enti sono tenuti a dare preventiva comunicazione al Consorzio sia per i percorsi di mobilità che per quelli di progressione verticale.

8. La mobilità di cui al precedente punto, verrà esercitata prioritariamente a favore del personale eventualmente rientrante nelle *categorie protette*.

8 bis. Nel caso in cui un servizio del Consorzio venga a cessare per essere incorporato da altra struttura, laddove il personale interessato non manifesti la disponibilità al passaggio verso il nuovo gestore, a detto personale verrà garantito il reintegro all'interno della dotazione del Consorzio o del Comune di provenienza oppure, nell'impossibilità, all'interno di uno dei sei Comuni anche attraverso la riconversione del profilo pro-



fessionale.

9. Nel caso che il Consorzio Alta Valdera così denominato, per qualsiasi ragione dovesse sciogliersi o i Comuni dovesse esercitare il diritto di recesso, il personale di cui sopra non ancora in quiescenza, sarà reintegrato nella dotazione organica del Comune d'appartenenza con conseguente e contestuale riassunzione della gestione dei servizi o previa verifica delle disponibilità attraverso la concertazione con le OO.SS.

10. Le parti danno atto che all'interno della dotazione organica del Consorzio si attiveranno processi finalizzati alla stabilizzazione dei contratti di lavoro atipici e/o precari, attraverso procedure che saranno concertati con le OO.SS.

11. Qualsiasi ulteriore trasformazione nelle modalità di gestione dei servizi che inciderà sul rapporto di lavoro dovrà essere preceduta dall'attivazione delle previste forme di confronto con le OOSS.

12. Le parti convengono entro la data del xx/xx/xxxx verranno attivati con il Consorzio incontri al fine di raggiungere intese in ordine ai seguenti punti:

- Assetti organizzativi e funzionali, previa definizione del Regolamento
- Dotazione organica
- Percorsi di progressione verticale ed orizzontale
- Piani di formazione
- Costituzione dei fondi destinati al salario accessorio



QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEL SERVIZIO TRIBUTI

1) È la prima volta che utilizza questo Servizio?

- Sì No

2) Se la sua risposta è no, con quale frequenza si rivolge a quest'ufficio?
(barrare una sola casella)

- Uno o più volte alla settimana
 1 volta al mese
 Alla scadenza dei pagamenti tributi
 Non so - non quantificabile
 Altro

3) Per quale motivo si è rivolto al Servizio Tributi? (barrare al massimo 2 risposte)	ICI	TRSU	TOSAP	PUBBLICITA'	AFFISSIONI
Informazioni generali					
Dichiarazioni					
Accertamenti					

4) Ha usufruito del servizio d'assistenza dell'operatore per la compilazione della sua richiesta?

- Sì No

5) Quanto è soddisfatto del servizio? Per ogni aspetto elencato indichi un punteggio compreso tra 1 (se è poco soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto):

Se non è in grado di indicare la sua soddisfazione su alcuni aspetti la preghiamo di non indicare nessun numero

Quanto è soddisfatto	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Piuttosto soddisfatto	Molto soddisfatto
1) Degli orari d'apertura al pubblico	1	2	3	4	5
2) Sulla facilità d'accesso all'Ufficio (segnaletica, indicazioni varie etc.)	1	2	3	4	5
3) Della cortesia del personale	1	2	3	4	5
4) Della chiarezza delle informazioni ricevute	1	2	3	4	5
5) Della chiarezza della modulistica	1	2	3	4	5
6) Della accessibilità di informazioni e moduli via Internet	1	2	3	4	5
7) Della tempestività della risposta	1	2	3	4	5
8) Delle modalità di pagamento (c/c/p, on - line)	1	2	3	4	5
9) Dell'attuale modalità di calcolo dell'ICI on line	1	2	3	4	5
10) Del Servizio Tributi in generale?	1	2	3	4	5



6) Come giudica la qualità del Servizio Tributi rispetto al passato?

- Migliorata
- Rimasta uguale
- È la prima volta che vengo in quest'ufficio
- Non so

Suggerimenti per migliorare il servizio

DATI DELL'INTERVISTATO

Sesso

- Maschio
- Femmina

Età

- Fino a 25 anni
- Da 26 a 35 anni
- Da 36 a 45 anni
- Da 46 a 55 anni
- Oltre 55 anni

Professione

- Lavoratore dipendente
- Lavoratore autonomo
- Imprenditore
- Disoccupato
- Pensionato
- Agricoltore
- Artigiano
- Casalinga
- Commerciante
-

COMUNE D'APPARTENENZA

Altro

- Capannoli
- Chianni
- Lajatico
- Palaia
- Peccioli
- Terricciola

Grazie per la collaborazione

La Direzione

Il Responsabile del Servizio



QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEL SERVIZIO POLIZIA LOCALE

1) È la prima volta che utilizza questo Servizio?

- Sì No

2) Se la sua risposta è no, con quale frequenza si rivolge a quest'ufficio?

(barrare una sola casella)

- Uno o più volte alla settimana
 1 volta al mese
 Non so - non quantificabile
 Altro

3) Per quale motivo si è rivolto al Servizio Polizia Locale?

- Infortunistica stradale
 Sanzioni (informazioni su pagamenti e ricorsi)
 Segnalazioni circolaz. strad. (es situazioni peric., segnaletica, rimozione veicoli...)
 Esposti (es. imbrattamenti di edifici, vandalismo, disturbo alla quiete pubblica)
 Rilascio permessi (es. permesso di sosta disabili, permessi provvisori di guida...)
 Accertamenti in materia di edilizia privata
 Accertamenti ambientali
 Informazioni sul territorio e sui servizi comunali
 Altro

4) Quanto è soddisfatto del servizio? Per ogni aspetto elencato indichi un punteggio compreso tra 1 (se è poco soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto):

Se non è in grado di indicare la sua soddisfazione su alcuni aspetti la preghiamo di non indicare nessun numero

Quanto è soddisfatto	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Piuttosto soddisfatto	Molto soddisfatto
1) Degli orari d'apertura al pubblico	1	2	3	4	5
2) Dell'uniformità degli orari al pubblico con gli orari di altri uffici potenzialmente coinvolti nei vari procedimenti	1	2	3	4	5
3) Sulla facilità di accesso all'Ufficio (segnaletica, indicazioni varie etc.)	1	2	3	4	5
4) Della cortesia del personale	1	2	3	4	5
5) Della chiarezza delle informazioni ricevute	1	2	3	4	5
6) Della chiarezza della modulistica	1	2	3	4	5
7) Della accessibilità di informazioni e moduli via Internet	1	2	3	4	5
8) Della tempestività della risposta	1	2	3	4	5
9) Della presenza dei Vigili nel suo Comune di residenza	1	2	3	4	5
10) Del Servizio di Polizia Locale in generale	1	2	3	4	5



6) Come giudica la qualità del Servizio di Polizia Locale rispetto al passato?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Migliorata | <input type="checkbox"/> Rimasta uguale |
| <input type="checkbox"/> È la prima volta che vengo in quest'ufficio | <input type="checkbox"/> Non so |

Suggerimenti per migliorare il servizio

DATI DELL'INTERVISTATO

Sesso

- Maschio Femmina

Età

- Fino a 25 anni
 Da 26 a 35 anni
 Da 36 a 45 anni
 Da 46 a 55 anni
 Oltre 55 anni

Professione

- Lavoratore dipendente Agricoltore
 Lavoratore autonomo Artigiano
 Imprenditore Casalinga
 Disoccupato Commerciante
 Pensionato

COMUNE D'APPARTENENZA

- Altro

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Capannoli | <input type="checkbox"/> Chianni | <input type="checkbox"/> Lajatico |
| <input type="checkbox"/> Palaia | <input type="checkbox"/> Peccioli | <input type="checkbox"/> Terricciola |

Grazie per la collaborazione

La Direzione

Il Responsabile del Servizio



SISTEMA DI MONITORAGGIO - ICI

Comune	Entrate ICI ordinarie 2004 e previsione 2005	ACCERTAMENTI Anno	Intero	% su entrate ICI ordinarie	Ridotto	% su entrate ICI ordinarie
		2004				
		al xx/xx/2005				
		2004				
		al xx/xx/2005				
		2004				
		al xx/xx/2005				
		2004				
		al xx/xx/2005				
		2004				
		al xx/xx/2005				
Totale		2004				
		al xx/xx/2005				



SISTEMA DI MONITORAGGIO - TARSU

Comune	Discarichi	Rimborsi	Suppletivo 2003 e ordinario 2004	Solleciti inviati	Ingiunzioni da fare (al x/xx/2005)	Importi ingiunzioni	Denunce presentate	Imponibile TARSU Ruolo Ordinario	Anno / Periodo di riferimento	ACCERTAMENTI				
										N° ut. con accert.	Importo dovuto	% su entrate TARSU	Importo dovuto ridotto	% su entrate TARSU
									2004					
									al xx/xx/2005					
									2004					
									al xx/xx/2005					
									2004					
									al xx/xx/2005					
									2004					
									al xx/xx/2005					
									2004					
									al xx/xx/2005					
									2004					
									al xx/xx/2005					
Totale									2004					
									al xx/xx/2005					



MONITOR TRIBUTI

	Capannoli	Chianni	Lajatico	Palaja	Peccioli	Terricciola	Ufficio	Totali
Formazione ruoli taxa rifiuti								
Rimborsi TARSU								
Discarichi TARSU								
Formazioni ruoli TOSAP								
Formazione ruoli PUBBLICITA'								
Incassi e rendicontazione TARSU								
Incassi e rendicontazione TOSAP								
Attività di studio								
TOSAP temporanea								
Affissioni								
Statistiche Tributi								
Gestione ricorsi e autotutela								
Ricevimento contribuenti								
Accertamenti TARSU								
Accertamenti TOSAP								
Accertamenti PUBBLICITA'								
Riscossione coattiva TARSU, TOSAP e PUBBLICITA'								



ICI								
Elaborazione avvisi								
Bonifica banche dati (1° fase)								
Bonifica banche dati (2° fase)								
Verifica e inserimento dati prima dell'emissione avvisi								
Accertamenti specifici sui fabbricati rurali								
Accertamenti specifici sui fabbricati cat. D - Imprese								
Accertamenti specifici aree fabbricabili								
Avvisi accertamenti/liquidazione								
Emissione avvisi accertamenti/liquidazione								
Rettifiche, annullamenti e conferme avvisi								
Ricevimenti dichiarazioni ICI								
Inserimento versamenti/dichiarazioni								
Bonifica archivio cartaceo								
Attività di studio								
Statistiche tributi								
Invio comunicazioni e bollettini ICI ai contribuenti								
Rimborsi								
Discarichi								
ICI anno 1993 - Invio elenchi allo stato								
Gestione ricorsi e autotutela								
Riscossione coattiva ICI								
Incassi e rendicontazione ICI								
Ricevimento								



MONITOR POLIZIA LOCALE

	Capannoli	Chianni	Lajatico	Palaia	Peccioli	Terricciola
Controllo generico						
Pattuglie notturne						
Controlli edilizi						
Incidenti stradali						
Controlli commerciali						
Controlli ambientali						
Violazioni altre norme						
Controlli Autovelox						
Fiere e mercati						
Servizi scuole						
Notifiche e residenze						
Funerali						
Educazione stradale						
TOTALE ORE						
Assemblee e rappresentanze						
Piantone e pratiche d'ufficio						
Ricorsi Prefetto e Giudice di Pace						
Altro (Formazione, Riunioni, ...)						
€ accertati CDS						
€ accertati altre violazioni						



1. Oggetto, durata e obiettivi dell'accordo aziendale integrativo

Il presente contratto collettivo decentrato integrativo si applica a tutto il personale dipendente dal Consorzio Alta Valdera.

Sono destinatari del contratto decentrato tutti i lavoratori in servizio presso l'ente, a tempo indeterminato e a tempo determinato, ivi compreso il personale comandato o distaccato da altri enti, ancorché utilizzato a tempo parziale.

Per i lavoratori con contratto di formazione e lavoro o di lavoro interinale (di somministrazione a tempo determinato) le risorse per il pagamento d'eventuali compensi accessori devono essere previste nell'ambito del finanziamento complessivo del progetto che ha dato luogo ai relativi rapporti di lavoro.

Analogamente si procederà con il personale assunto a tempo determinato, prevedendo gli oneri per il salario accessorio con specifico finanziamento a carico del bilancio.

Il presente contratto collettivo integrativo aziendale di lavoro concerne il periodo 01.01.2005 - 31.12.2006. Alla sua scadenza continuerà a rimanere in vigore fino alla successiva disciplina restando integralmente in vigore le disposizioni contrattuali disciplinate da quest'accordo.

Resta inteso che il presente accordo sarà adeguato alle disposizioni del nuovo contratto nazio-

nale di lavoro al momento della sua definitiva entrata in vigore. Ove l'applicazione d'alcuni istituti sia rimessa al confronto negoziale, le parti attiveranno uno specifico tavolo di trattativa.

Gli effetti del presente contratto e le procedure in esso contenute decorreranno dal giorno successivo alla data di stipula salvo diversa prescrizione prevista dal contratto medesimo. Gli Uffici preposti applicheranno quanto previsto senza necessità d'ulteriori autorizzazioni da parte dell'organo di governo.

La parte economica, relativa alla composizione del fondo di cui all'art 15 del CCNL, all'individuazione delle economie, dei risparmi di gestione e delle risorse aggiuntive, sarà rideterminata annualmente.

Le parti si danno il comune obiettivo di coniugare il miglioramento della funzionalità dei servizi, della loro rispondenza sul territorio con una sempre più crescente valorizzazione del lavoro e con una migliore utilizzazione della risorsa lavoro.

Si deve restituire al lavoro pubblico il valore della pubblica funzione ricostruendo un nesso indivisibile tra svolgimento di una funzione e l'utilità sociale della medesima, ridando un senso agli aspetti motivazionali del lavoro.

Occorre intervenire sulla rete di diritti e tutele dei lavoratori a partire dal diritto ad un'occupazione stabile e di qua-



lità a questo proposito le parti si danno il comune obiettivo di ridurre il lavoro precario a favore d'assunzioni in lavoro stabile, contrastando l'utilizzo di consulenze esterne ed incarichi che assorbono rilevanti risorse e vanno a scapito delle professionalità interne.

2. Risorse decentrate

Il fondo per il salario accessorio per l'anno 2005 viene fra le parti determinato secondo l'allegato B. Il fondo dell'anno 2006 sarà oggetto di successivo accordo. Sono fatti salvi gli ulteriori incrementi che saranno disposti di CCNL 2004-2005 secondo le rispettive decorrenze temporali.

3. Relazioni Sindacali - regolamentazione del diritto di sciopero

Il sistema delle relazioni sindacali, nel rispetto dei distinti ruoli delle Parti, è definito in modo coerente con l'obiettivo di contemperare l'esigenza di incrementare e mantenere elevate l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati all'utenza, con l'interesse al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla crescita professionale del personale.

L'Amministrazione garantisce la convocazione delle delegazioni, nei casi previsti dal CCNL. In caso di richiesta da parte delle OO.SS. l'Amministrazione garantisce la convocazione entro 15 giorni dalla ricezione della ri-

chiesta da parte delle organizzazioni sindacali.

Di ogni seduta deve essere previsto l'ordine del giorno degli argomenti da trattare. Qualora gli argomenti in discussione non siano completamente trattati o vengano rinviati verrà fissata la data dell'incontro successivo.

Nei provvedimenti adottati dall'Amministrazione o dai Responsabili di Servizio riguardanti materie oggetto di concertazione saranno indicati i pareri delle Organizzazioni e Rappresentanze Sindacali.

Gli istituti dell'informazione e della concertazione vengono gestiti secondo le modalità e le dinamiche previste dagli artt.7 e 8 del CCNL.

Sono individuate apposti contingenti di personale esonerati dallo sciopero per garantire la continuità delle prestazioni relativi ai servizi pubblici individuati come ~~essenziali~~ **essenziali** e le rappresentanze sindacali che indicano azioni di sciopero che coinvolgono i servizi pubblici essenziali, sono tenute a darne comunicazione alle amministrazioni interessate con un preavviso non inferiore a 10 GIORNI. La comunicazione di sciopero dovrà contenere, in particolare, la durata dell'astensione del lavoro, ai sensi della vigente normativa e secondo le previsioni dell'accordo collettivo nazionale in materia di garanzia dei servizi



pubblici essenziali - comparto delle Autonomie Locali sottoscritto in data 19/09/2002

In caso di revoca di uno sciopero indetto in precedenza, le strutture e le rappresentanze sindacali devono darne tempestiva comunicazione alle amministrazioni.

La proclamazione di scioperi relativi a vertenze con la singola amministrazione deve essere comunicata all'amministrazione interessata. Dovranno comunque essere attivate preventivamente alla proclamazione dello sciopero le procedure di raffreddamento e conciliazione previste dall'art. 7 del suddetto accordo con le procedure previste dal comma 4.

Nella giornata di sciopero le parti assumono l'orientamento di limitare la concessione di ferie e riposi compensativi. Resta inteso che saranno comunque autorizzate le ferie richieste per periodi superiori alla sola giornata di sciopero e per esigenze di particolare rilievo che siano state preventivamente comunicate.

È fatto divieto ai Funzionari di verificare o quantificare formalmente la volontà del personale di aderire allo sciopero.

Le strutture territoriali ed aziendali comunicheranno esclusivamente le azioni di sciopero indette dal livello territoriale e aziendale.

Nelle procedure di attivazione dei servizi essenziali i funzionari

responsabili dei singoli uffici, in occasione di scioperi, individuano i nominativi incaricati di garantire i servizi essenziali utilizzando il criterio della rotazione nell'individuazione dei nominativi.

Nella giornata di sciopero i funzionari non potranno assegnare prestazioni di lavoro straordinario al personale presente in servizio, i nominativi sono comunicati alle OO.SS. ed ai singoli interessati entro il 5° giorno precedente lo sciopero. Il personale *contingentato* potrà esprimere, entro il giorno successivo, la volontà di aderire allo sciopero, chiedendo la sostituzione ove possibile con altro personale dipendente disponibile e corrispondente per qualifica e funzione.

I contingenti sono così individuati:

Servizio Polizia Municipale: n° 2 addetti per turno, relativamente alle seguenti prestazioni minime:

- attività richiesta dall'autorità giudiziaria e interventi in caso di trattamenti sanitari obbligatori;
- attività di rilevazione relativa all'infortunistica stradale;
- attività di pronto intervento;
- attività della centrale operativa;
- vigilanza casa municipale;
- assistenza al servizio di cui al n.8, in caso di sgombero della neve;

(art. 2 c. 2 punto 12 accordo



19/9/2002)

Servizi Raccolta e Trasporto NU: n°2 addetti.

Nei servizi non interessati dalla garanzia della continuità (sopra indicati) non vi sono obblighi e pertanto il servizio, per la durata dello sciopero, resta chiuso all'utenza.

Per quanto non espressamente previsto dal presente contratto restano in vigore le disposizioni sancite dalla L. 146/90 con le modifiche e integrazioni di cui alla legge n° 83/2000 e dal CCNL 94-97.

4. Relazioni Sindacali - informazione preventiva

Per informazione preventiva deve intendersi che essa viene fornita una volta che il Consiglio di Amministrazione, abbia individuato gli orientamenti politici essenziali e prima che sulla materia sia assunta una posizione conclusiva dallo stesso organo esecutivo, in modo da consentire nell'eventualità che i soggetti lo ritengano necessario l'avvio delle procedure di concertazione, per l'eventuale e successiva intesa.

Sono oggetto di informazione preventiva: tutte le materie per le quali è prevista la concertazione e/o la contrattazione di cui agli artt. seguenti, oltre ai bilanci dell'ente, agli incarichi e alle consulenze esterne che l'Amministrazione si propone di attivare nonché agli incarichi sia interni che esterni affidati al personale

di ruolo.

L'amministrazione del Consorzio informa periodicamente i soggetti sindacali, sull'andamento generale relativo all'organizzazione del lavoro alla gestione e su eventuali problematiche. Trimestralmente la parte politica, convoca apposita riunione, nel corso della quale le parti confrontano lo stato di avanzamento degli impegni assunti e nell'eventualità vi apportano correttivi.

Di norma, l'informazione viene fornita in forma scritta ma può essere data anche nel corso di appositi incontri.

5. Relazioni Sindacali - percorso di concertazione e contrattazione

L'orientamento delle parti deve essere teso a ricercare, se possibile, una soluzione che tenga conto delle istanze presentate ai tavoli di discussione. In caso di mancato accordo nei verbali di chiusura del percorso di concertazione dovranno essere evidenziati i motivi che non consentono all'ente di accogliere le istanze e le proposte di parte sindacale.

Sono materie oggetto di concertazione:

- articolazione dell'orario di servizio;
- criteri per il passaggio dei dipendenti per effetto del trasferimento di attività;
- criteri per il passaggio dei dipendenti sulla base di disposi-



- zioni legislative, collegate al trasferimento di funzioni e di personale;
- andamento dei processi occupazionali;
 - criteri generali per la mobilità interna;
 - piani triennali di fabbisogno di personale e verifiche annuali;
 - regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;
 - svolgimento delle selezioni per i passaggi tra qualifiche (percorsi verticali interni al sistema di classificazione);
 - valutazione sulle p.o. e graduazione delle funzioni
 - criteri per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa e valutazione periodica;
 - sistema permanente di valutazione della prestazione e del risultato dei dipendenti;
 - individuazione dei nuovi profili professionali (art. 3 c. 6 ordinamento professionale);
 - individuazione di risorse aggiuntive per il finanziamento della progressione economica;
 - definizione dei profili cui si esclude l'utilizzo del lavoro atipico;
 - aggiornamento e modificazione dei fondi per la retribuzione di posizione e di risultato e per la progressione economica nelle categorie.
- Inoltre sono oggetto di concertazione (CCNL 14/9/00):
- introduzione del lavoro atipico
 - definizione dei progetti spe-

- rimentali di telelavoro
- attivazione dei contratti di fornitura di lavoro temporaneo;
 - il fabbisogno occupazionale annuo relativo ai rapporti di lavoro a tempo determinato;
 - procedimenti e criteri per la trasformazione dei contratti di formazione-lavoro in contratti a tempo indeterminato;
 - criteri per il conferimento delle mansioni superiori;
 - procedure selettive riservate al personale della vigilanza nei casi previsti dall'art.29 c.8;
 - riduzione oraria attività didattica e integrativa per il personale educativo;
 - individuazione di ulteriori attività rispetto al calendario scolastico per il personale educativo;
 - modello di gestione dei servizi.

L'ente sottoporrà ai soggetti sindacali il proprio modello organizzativo e il piano occupazionale, allegando i dati relativi al numero e alla tipologia dei rapporti di lavoro atipico che intende attivare nell'anno.

L'ente s'impegna ad attivare la concertazione in presenza di modifica delle forme gestionali dei servizi (processi di dismissione, appalti, esternalizzazione) e di attivazione di convenzioni per l'avvio della gestione in forma associata dei servizi. In questo caso la concertazione avviene



preventivamente all'assunzione delle decisioni finali da parte dell'ente.

La concertazione si attiva entro 10 gg. lavorativi successivi al ricevimento dell'informazione. La concertazione verrà attivata con le procedure di urgenza entro 5 gg. dalla trasmissione dell'informazione solo nei seguenti casi:

- articolazione dell'orario di servizio;
- criteri per il passaggio dei dipendenti per effetto del trasferimento di attività;
- criteri per il passaggio dei dipendenti sulla base di disposizioni legislative, collegate al trasferimento di funzioni e di personale;
- In alternativa a questo percorso l'amministrazione potrà in caso di urgenza fornire l'informazione in un incontro preliminare in cui vengono illustrate le ragioni dell'urgenza.

La concertazione si conclude con l'intesa o con la registrazione di mancato accordo, che dovrà contenere le posizioni conclusive delle parti. Il verbale viene trasmesso dall'ente ai componenti la Giunta o se nel caso Consiglio e viene allegato alla proposta di deliberazione.

In accordo i termini di cui sopra possono essere prorogati.

Il contratto integrativo ha valenza biennale e conserva la sua efficacia anche dopo la sua sca-

denza, fino all'entrata in vigore del contratto successivo. Il negoziato si conclude in un'unica sessione e comprende tutte le materie rimesse a tale livello. Per gli aspetti che per loro natura richiedono tempi e verifiche periodiche, si stabilisce una fase negoziale che inizia alla fine di ogni anno e precede la stesura del bilancio di previsione in maniera da consentire una gestione programmata dei piani di lavoro per l'anno successivo.

L'Amministrazione Consortile, dopo la presentazione della piattaforma integrativa di competenza delle OO.SS., entro 30 giorni provvede a convocare la Delegazione Trattante per l'avvio del negoziato.

L'accordo raggiunto tra le parti (preintesa) corredata da una relazione tecnico-finanziaria, dovrà essere inviata entro 5 giorni al competente revisore per la verifica della compatibilità con i vincoli di bilancio.

Decorso 15 giorni all'invio e senza che il predetto organismo abbia formulato rilievi il Consiglio di Amministrazione autorizza il Presidente della D.T. a sottoscrivere il contratto integrativo.

Il testo del contratto entro 5 giorni dalla firma viene inviato all'ARAN.

Sono oggetto di contrattazione le seguenti materie:

- individuazione, ripartizione e destinazione delle risorse finanziarie;



- criteri di incentivazione e metodologie di valutazione;
- corresponsione delle indennità relative all'articolazione del modello organizzativo ed a remunerare situazioni particolarmente disagiate;
- costituzione del fondo e determinazione dei criteri per la progressione economica dentro le categorie;
- programmi annuali e pluriennali delle attività di formazione, riqualificazione ed aggiornamento del personale;
- criteri per le politiche degli orari, per la loro articolazione e per l'attuazione della riduzione degli stessi;
- le pari opportunità;
- gestione dei processi conseguenti alle ristrutturazioni, le eccedenze del personale e la mobilità collettiva;
- ambiente di lavoro: sicurezza prevenzione (piani di inserimento persone disabili);
- costituzione del fondo per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato;
- determinazione dei criteri e modalità di individuazione delle risorse per il pagamento delle indennità di turno, rischio, reperibilità, maneggio valori, orario notturno- festivo e notturno festivo;
- criteri per la determinazione delle attività *disagiate* per il personale delle Cat. B-C;
- determinazione della quota parte del fondo per

l'erogazione di indennità per compensare compiti che comportano responsabilità per il personale delle Cat. B-C-D non incaricati di posizione organizzativa;

- individuare risorse aggiuntive che specifiche disposizioni di legge finalizzano alla incentivazione del personale e determinarne i criteri di utilizzo.

6. Interpretazione autentica delle clausole controverse

Nel caso in cui insorgano controversie sull'interpretazione di clausole contenute nel presente contratto le parti s'incontrano entro trenta giorni a seguito di specifica richiesta formulata da uno dei sottoscrittori per definirne consensualmente il significato. L'eventuale accordo d'interpretazione autentica sostituisce fin dall'inizio della vigenza la clausola controversa.

7. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

L'Amministrazione s'impegna a dare tempestiva e completa applicazione al D.Lgs. 626/ 1994 e successive modificazioni ed integrazioni, oltre che a tutte le norme vigenti in materia d'igiene e sicurezza del lavoro e degli impianti, nonché sulla prevenzione delle malattie professionali.

In accordo e con la collaborazione del Responsabile per la sicu-



rezza e con il Medico del Lavoro (Medico Competente) verranno individuate le metodologie da adottare per la soluzione di problemi specifici con particolare riferimento alla salubrità degli ambienti di lavoro, la messa a norma delle apparecchiature e degli impianti, le condizioni di lavoro degli addetti a mansioni operaie e ausiliarie e di coloro che percepiscono l'indennità di disagio e rischio.

L'Amministrazione s'impegna ad assegnare risorse finanziarie congrue per la realizzazione degli interventi derivanti dall'analisi di cui al precedente comma.

L'Amministrazione deve coinvolgere, consultare e informare il Rappresentante per la Sicurezza come indicato dal D.Lgs. 626/1994, e s'impegna altresì a realizzare un piano pluriennale d'informazione e formazione su tutto il personale in materia di sicurezza di salute e dei rischi, attraverso moduli formativi periodicamente ripetuti in relazione all'evoluzione o all'insorgenza di nuovi rischi.

8. Pari opportunità

Le parti individuano come prioritarie le seguenti Azioni Positive:
- flessibilità degli orari di lavoro per le lavoratrici e i lavoratori con carichi familiari, con figli minori in rapporto agli orari dei servizi sociali, e nelle fruizione del part-time;

- diffusione a tutti i dipendenti della dichiarazione di principio e del codice di condotta contro le molestie sessuali sul lavoro.
- Entro 4 mesi dall'entrata in vigore del presente accordo le parti s'impegnano a costituire il comitato pari opportunità ed a fornire a tale organismo strumenti e risorse per il suo funzionamento.

9. Lavoro straordinario

Nell'anno 2005 l'importo destinato alla corresponsione dei compensi relativi al lavoro straordinario risultava individuato in € **xx.xxx,xx**

Si conviene che l'effettuazione del lavoro straordinario avverrà solo previa autorizzazione del responsabile di servizio e dovrà essere debitamente motivata e non utilizzata come fattore d'ordinaria programmazione dei servizi.

Le parti s'incontrano almeno ogni 6 mesi per valutare e monitorare l'andamento del lavoro straordinario.

Le parti s'incontrano 2 volte l'anno per definire l'istituto contrattuale del lavoro straordinario, il suo utilizzo e gli interventi di eventuale contenimento. Le riunioni di cui sopra avverranno entro il mese di febbraio e ottobre d'ogni anno. Si rinvia per la disciplina a quanto previsto dai CCNL.

Questo fondo è utilizzato per



fronteggiare situazioni di carattere eccezionale e non può essere impiegato come fattore ordinario di programmazione del tempo di lavoro.

Le prestazioni di lavoro straordinario, effettuate dal personale sono disposte sulla base delle esigenze di servizio individuate dai Responsabili

Lo straordinario dovrà essere liquidato, di norma, bimestralmente.

10. Mensa

Ai lavoratori soggetti a regimi orari coincidenti con l'orario del pasto è previsto il diritto alla mensa secondo quanto stabilito dai CCNL.

Al buono pasto hanno diritto tutti i lavoratori tenuti ai rientri pomeridiani con un rientro minimo di ore 2.

Tale diritto spetta anche ai lavoratori che prestano lavoro straordinario o per recupero con rientro minimo di 2 ore. In caso d'impossibilità a interrompere il servizio debitamente motivata e documentata, viene successivamente autorizzata l'assenza della timbratura e il buono sarà comunque erogato.

11. Formazione ed aggiornamento - costituzione del fondo per la formazione del personale

L'Ente promuove e favorisce la formazione, l'aggiornamento, la riqualificazione, la qualificazione e la specializzazione professiona-

le del personale inquadrato in tutte le categorie e profili professionali, nel rispetto della vigente normativa che regola la materia.

A tal fine il Consorzio, per l'anno 2005 e per ciascun anno a seguire, destina un importo annuo complessivo per la formazione e l'aggiornamento professionale non inferiore all'1% del costo complessivo del personale dipendente comprensivo degli oneri riflessi.

Il Consorzio, nell'arco di vigenza del presente CCDI, promuove direttamente, o tramite istituzioni od agenzie preposte, le seguenti forme di formazione / aggiornamento:

- Corsi di formazione professionale, per il personale neoassunto; per i primi tre mesi il personale neoassunto verrà affiancato da un collega più anziano di servizio, con funzioni di *tutor*, individuato tra quelli del medesimo Servizio;
- Corsi di riqualificazione professionale, per il personale già in servizio che, a seguito di mobilità interna sia adibito ad altre mansioni considerate equivalenti di altro profilo professionale; tali corsi sono da effettuarsi nei primi tre mesi di inserimento nella nuova posizione lavorativa;
- Corsi d'aggiornamento, qualificazione e specializzazione professionale, rivolti al restante personale.



- La formazione e l'aggiornamento, nelle forme indicate nel precedente punto, dovrà privilegiare obiettivi di operatività da conseguirsi prioritariamente nei seguenti campi:
- Favorire la diffusione della cultura informatica e dell'utilizzo di strumenti informatici;
- Favorire l'analisi delle procedure e dell'organizzazione;
- Favorire lo sviluppo di profili di managerialità capace di progettare le attività, di valutare comparativamente i risultati di gestione ed in grado di analizzare i costi ed i rendimenti;
- Favorire gli approfondimenti sulla normativa contrattuale e legislativa;
- Favorire la formazione del personale addetto al ricevimento degli utenti con particolare riguardo agli aspetti contenuti nella legge 241/90;
- Favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere indirizzato, soprattutto, a quel personale che può farne uso pratico;
- Favorire la conoscenza delle norme di sicurezza, pronto soccorso, salute e igiene nei luoghi di lavoro;
- Favorire la prevenzione degli infortuni e la sicurezza dei lavori a rischio, con particolare attenzione riguardo a quanto contenuto nel D.Lgs 626/94 ed

alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, del datore di lavoro, del responsabile della sicurezza e se costituito, dei componenti il servizio di protezione/prevenzione;

- Favorire una sempre maggiore specializzazione e qualificazione del personale nelle mansioni proprie del profilo professionale di appartenenza, con particolare riguardo al personale neoassunto da un lato e dall'altro a favorire l'acquisizione di conoscenze e competenze interdisciplinari che permettano maggiore flessibilità e maggiori opportunità di carriera.

Il personale che partecipa a corsi di formazione ed aggiornamento cui l'Ente lo iscrive, è considerato in servizio a tutti gli effetti; eventuali ore eccedenti l'orario di servizio verranno recuperate dal dipendente entro l'anno di riferimento;

Qualora i corsi si svolgano fuori sede, compete, ricorrendone i presupposti, l'indennità di missione ed il rimborso delle spese secondo la normativa vigente.

Viene istituito il fondo per la formazione del personale. Questo fondo è destinato allo sviluppo formativo del personale dipendente dell'ente ed è così quantificato:

ANNO 2006



Monte salari	Fondo formazione	%
	€ x.xxx,xx	

Le parti danno atto che la costituzione formale del fondo destinato alla formazione del personale avviene a decorrere dal 1/1/2006.

Entro 4 mesi dalla sottoscrizione del presente accordo, l'Amministrazione presenterà alle OO.SS. e alla R.S.U. il piano annuale e/o pluriennale della formazione, riferito alla generalità dei lavoratori. Tale piano sarà oggetto di specifica contrattazione.

12. Ripartizione risorse

Il fondo determinato art. 2 in complessivi xxx.xxx,xx verrà così utilizzato:

ANNO 2005

INDENNITA' DI RISCHIO	
INDENNITA' PER ATTIVITA' DISAGIATA	
INDENNITA' COMPARTO	
PROGRESSIONI	
INDENNITA' TURNO	
INDENNITA' P.O.	
ALTRE INDENNITA'	
SPECIFICHE RESPONSABILITA'	
SERVIZI AGGIUNTIVI	
ASSEGNO AD PERSONAM RIASSORBIBILE DERIVANTE DA PROGRESSIONI	

VERITICALI	
Sub totale	
PRODUTTIVITA' (art. 17 CCNL 01/04/1999 - art. 59, c 1° lett. p D.Lgs. n. 446/97)	
TOTALE	

13. Risorse decentrate: utilizzo economie

Le somme del fondo sono erogate nell'anno di competenza, salvo diverso accordo tra le parti in cui si preveda che le somme non utilizzate oppure non attribuite sono portate in aumento delle risorse dell'anno successivo.

14. Criteri per la gestione degli incentivi per la produttività

Il 30% del premio per l'anno in corso è assegnato attraverso la valutazione delle schede di Produttività per categoria e per servizio (ALLEGATO A). Le schede individuali sono elaborate dal responsabile del servizio e valutate periodicamente.

La liquidazione della produttività legata alle schede di valutazione verrà liquidata secondo i seguenti parametri:

- da 23 a 28 100% (del 30%)
- da 22 a 17 75% (del 30%)
- da 16 a 10 50% (del 30%)
- da 9 a 0 0%

Il 70% viene assegnato proporzionalmente ad ogni ufficio sulla base del numero dei lavoratori inseriti nel servizio, con esclu-



sione dei funzionari con P.O. La distribuzione del premio avverrà in proporzione al raggiungimento degli specifici obiettivi. Il piano degli obiettivi, presentato preventivamente in un'apposita riunione alla RSU e alle OO.SS., sarà approvato con delibera di CdA e illustrato al personale del Consorzio. L'assegnazione degli obiettivi dovrà tener conto delle risorse umane ed economiche funzionali al raggiungimento degli stessi, e non dovrà comportare prestazioni orarie aggiuntive o straordinarie. Eventuali modifiche in corso d'anno dell'assegnazione degli obiettivi e/o diminuzione di personale e/o risorse economiche, costituiranno elemento di valutazione per la fase di certificazione del raggiungimento degli obiettivi stessi.

Gli obiettivi sono da intendersi come obiettivi del servizio, che servono a valorizzare i risultati complessivi del servizio e saranno correlati strettamente al Piano Economico Gestionale. Sarà compito del responsabile del servizio articolare e declinare operativamente gli obiettivi all'interno del proprio servizio finalizzandole a valorizzare il miglioramento della produttività.

I responsabili dei servizi procedono alla valutazione delle schede e del raggiungimento degli obiettivi almeno due volte all'anno: entro il 15 luglio con riferimento al primo semestre ed

entro il 15 gennaio relativamente all'intero anno. Tale valutazione produrrà dei report che saranno presentati dai responsabili alla Direzione e che verranno utilizzati per la corresponsione degli incentivi al personale, previo contraddittorio con il singolo dipendente interessato (valutazione con le schede) o con il personale del servizio (obiettivi del servizio). L'esito del contraddittorio dovrà essere riportato nella scheda individuale, sotto la dizione *valutazione intermedia*. Tale parametro è utilizzato anche per il personale comandato.

15. Criteri per la progressione orizzontale

Le progressioni orizzontali saranno effettuate per le categorie B e C con decorrenza economica 30.06.2006. Per poter effettuare le progressioni occorrono due anni di anzianità nella categoria economica di appartenenza e che siano decorsi due anni dalla progressione verticale. Inoltre devono essere rispettati per i dipendenti neo assunti due anni di permanenza nella categoria. Limitatamente alla progressione orizzontale 2006 il requisito d'anzianità di cui sopra è ridotto a 18 mesi per il personale di categoria B. Ai fini di quanto sopra i responsabili dei servizi o il direttore utilizzerà le schede che saranno allegate al presente contratto.

Il costo relativo alle progressioni



orizzontali realizzate, calcolato su base annua e comprensivo della tredicesima mensilità è detratto dal fondo.

Dalla cessazione dal servizio o a seguito di progressione verticale i corrispondenti importi per la progressione economica sono automaticamente recuperati alla disponibilità delle risorse stabili del fondo.

In sede di contrattazione integrativa verrà decisa la destinazione di tali risorse, ferma restando la possibilità di riutilizzo per finanziare ulteriori progressioni.

Per le progressioni orizzontali il personale sarà valutato sulla base di un insieme di elementi che concorreranno alla individuazione degli aventi titolo alle progressioni. Fra questi elementi si individuano:

I processi formativi di cui all'art. 11 devono riguardare la totalità del personale e dovranno essere programmati prevedendo tempi compatibili con le progressioni del personale. La mancata presenza alla totalità delle ore di formazione sarà recuperata in apposita sezione di formazione. Per tutti coloro che sono in possesso dei requisiti formativi, ma che alla data delle progressioni di cui al presente articolo non posseggono il requisito di anzianità, la progressione decorrerà con l'acquisizione di tale requisito. Il possesso dei requisiti della formazione e dell'anzianità co-

stituirà titolo per poter effettuare la progressione orizzontale anche da parte del personale comandato. Le parti s'impegnano a costituire un tavolo di armonizzazione, in funzione ai diversi assetti organizzativi del servizio in cui opera il personale comandato, a cui parteciperanno anche gli enti di provenienza allo scopo di individuare le necessarie norme di collegamento con i CCDI.

Per i processi formativi è richiesta la frequenza ad uno o più corsi attinenti al proprio profilo professionale per un numero complessivo di ore di formazione diversificato per categoria di appartenenza:

A - B	20 ore
B3	da 25 a 30 ore
C	da 30 a 35 ore
D1-D3	da 35 a 40 ore

- l'esperienza professionale - Anzianità di due anni

16. Indennità di rischio

L'indennità di rischio, in applicazione della disciplina dell'art. 37 del CCNL del 14.9.2000, è corrisposta:

- al personale che offre prestazioni lavorative comportanti condizioni di particolare esposizione a rischio, secondo quanto di seguito stabilito:
- videoterminalisti
- autisti mezzi raccolta N.U.



- polizia locale
- L'indennità di rischio è definita nell'importo dal CCNL. La liquidazione dell'indennità di rischio dovrà avvenire mensilmente, e comunque periodicamente. I dirigenti indicheranno nel rispetto del presente accordo, i lavoratori ai quali andrà corrisposto il rischio. Alla prima relazione potranno susseguirsi semplici attestazioni nel caso in cui non siano sopravvenute modificazioni nell'attribuzione delle mansioni assegnate.
- Qualora il personale venga utilizzato temporaneamente per le attività di cui sopra, l'indennità è frazionata per il periodo d'effettiva esposizione al rischio.

17. Indennità di turno

I turni saranno attuati nell'ambito del servizio di polizia locale, in quanto esse abbia una durata di almeno 10 ore giornaliere. Il personale avente diritto a tale indennità è quello che effettua un'effettiva rotazione, dell'orario di lavoro, su base settimanale da far conoscere al personale dipendente con una settimana d'anticipo. È prevista la possibilità di modificare la turnazione su richiesta scritta del dipendente o del responsabile preferibilmente con un preavviso di 3 giorni, sempre che il tutto non pregiudichi il buon andamento del servizio. L'eventuale

sostituzione non deve interferire sull'indennità di turno.

(riportato quanto disciplinato dal contratto integrativo servizi associati 2000-2001)

L'indennità è riconosciuta sulla base dell'art. 22 del CCNL 14/09/2000.

L'indennità è corrisposta per le effettive prestazioni lavorative in turno e spetta al personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato e part-time.

18. Risorse destinate all'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità

In applicazione dell'art. 17, comma 2, lett. f) del CCNL del 1.4.1999, come modificato dall'art. 36 del CCNL del 22.1.2004 sono attribuite al personale appartenente alle categorie B, C e D per l'esercizio di compiti comportanti specifiche responsabilità, con esclusione del personale incaricato di posizioni organizzative secondo la disciplina degli articoli da 8 a 11 del CCNL del 31.3.1999 e successive modificazioni ed integrazioni, specifiche indennità. Per ogni dipendente l'indennità varia in ragione d'anno da un minimo di € 1.000,00 a un massimo di € 2.000,00. L'indennità per specifiche responsabilità è erogata mensilmente e viene stabilita in € 1.000,00 annui

Ad ogni dipendente non può essere attribuita più di



un'indennità per specifiche responsabilità, nel caso in cui ricorrono responsabilità diverse al dipendente interessato è attribuita l'indennità di valore economico più elevato.

Gli importi annui sono proporzionalmente ridotti per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale in relazione all'orario di servizio settimanale, mensile o annuale indicato dal contratto di lavoro.

L'attribuzione dell'indennità, collegata all'effettivo svolgimento delle funzioni e dei compiti, è annuale.

In caso di sospensione della prestazione per maternità (astensione obbligatoria), infortunio sul lavoro e malattia professionale, l'indennità è mantenuta per l'anno d'attribuzione.

I dipendenti cui attribuire l'indennità per specifiche responsabilità sono individuati con provvedimento del Responsabile del servizio oppure, in assenza di tale figura, del Direttore.

Il Direttore in accordo con i Responsabili dei servizi verifica il permanere delle condizioni che hanno determinato l'attribuzione dei compensi e pertanto accertare la non intervenuta revoca dell'attribuzione delle funzioni, revoca che all'occorrenza, dovrà essere disposta esplicitamente.

Per l'anno 2005, vengono riconfermati i livelli di responsabilità attribuiti nell'anno precedente. Eventuali nuove responsabilità attribuite a

attribuite a personale trasferito al consorzio, dovranno essere oggetto di specifico atto ricognitivo.

I criteri di cui sopra avranno validità anche per l'anno 2006 e dovranno essere oggetto di verifica, nel corso di tale anno, a seguito della definizione della micro-struttura.

Per dipendenti cui sono state attribuite con atto formale le specifiche responsabilità previste dall'art.17, comma 2, lett. i) del CCNL del 1.4.1999, così come integrato dall'art. 36 del CCNL del 22.1.2004, è prevista una **indennità**, cumulabile con quella di cui al punto 1. del presente articolo nella misura massima di € **xxx,xx annuali**.

Per la corresponsione e l'applicazione di detta indennità valgono gli stessi criteri generali in caso di: riduzione per rapporto di lavoro a tempo parziale, esclusione, unicità, continuità, fissità e ricorrenza.

L'indennità di cui al presente punto è graduata nel modo seguente:

<i>descrizione della specifica responsabilità</i>	<i>Indennità</i>
Responsabile della sicurezza	€ xxx,xx

Le risorse destinate alla corresponsione di tale indennità sono le seguenti:



<i>importo 'indennità</i>	<i>n° dei dip. inter.</i>	<i>Somma prevista</i>
€ xxx,xx	x	€ xxx, xx

I dipendenti cui attribuire l'indennità per specifiche responsabilità di cui all'art.17, comma 2, lett. i) sono individuati con provvedimento del Direttore, sentito il Consiglio di Amministrazione.

19. Attività disagiata

Il fondo disagio viene utilizzato per riconoscere alcune specificità del lavoro o particolari articolazioni orarie disagiate non riconducibili ad alcuno degli istituti contrattuali conosciuti. Per orario disagiato s'intende quello distribuito in due o più intervalli nell'arco della giornata lavorativa.

Il predetto fondo viene utilizzato in particolare per:

- Particolari articolazioni di orario che rendono flessibile l'organizzazione del lavoro e dei servizi (autisti NU);

Al personale interessato spetta un'indennità di € 154,94 mensile. Il predetto importo è liquidato mensilmente.

Per attività disagiate s'intendono anche le prestazioni di lavoro che comportano l'uso del video-terminale per almeno tre ore al giorno. In questa ipotesi

l'indennità è equiparata a quella di rischio secondo gli adeguamenti inseriti con il CCNL 2004

20. Norme finali

Per quanto non espressamente previsto valgono le norme generali contenute nel CCNL

Il presente contratto è valido fino alla stipula del nuovo CCDI.

Le parti si riservano di riaprire il confronto qualora intervenissero nuove indicazioni contrattuali o di legge che riguardino tutti o specifici punti del presente accordo. Restano in vigore le norme del CCDI territoriali dei Comuni associati 2000-2001 non espressamente modificate dal presente contratto o da disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

Le parti sottolineano che rimane condizione imprescindibile per le funzionalità dei servizi e le attività degli uffici oggi mantenuti anche con personale precario la stabilizzazione degli organici e dell'occupazione.

21. Disposizioni transitorie.

Nel caso in cui il trattamento accessorio relativo alla produttività attribuito ad ogni singolo lavoratore sulla base del presente accordo comporti un peggioramento della condizione economica percepita a tale titolo con riferimento all'anno 2004, verrà mantenuto ai suddetti lavoratori il trattamento più favorevole. Il differenziale sarà corrisposto at-



traverso un assegno ad-personam, riassorbibile con i successivi aumenti economici delle quote di produttività.

Fermo restando le norme di carattere generale di cui all'art. 18 del presente contratto, eventuali indennità verranno mantenute secondo le motivazioni previste nell'atto formale di assegnazione e fino al permanere delle condizioni che ne hanno determinato l'attribuzione.

Ai lavoratori collocati nell'ultima posizione economica di ciascuna categoria alla data del 30/6/2006 verrà corrisposta, con la medesima decorrenza, a titolo di salario di produttività, una quota aggiuntiva pari alla differenza, su base d'anno, tra le due ultime posizioni economiche della categoria. Le modalità d'erogazione di tale somma saranno quelle di cui all'art. 14 del presente contratto. Tale quota aggiuntiva sarà mantenuta fino all'effettuazione di successive progressioni orizzontali e/o verticali.

Per il Servizio di Polizia Locale il cui personale è ancora in gran parte alle dipendenze del Comune d'appartenenza, in attesa che le attuali problematiche vengano superate attraverso un'interpretazione autentica dell'ambito territoriale di riferimento, si applicano gli stessi criteri previsti dal presente contratto integrativo.

22. Disposizioni transitorie per il personale comandato

Per il personale comandato, nel caso in cui il trattamento relativo alla produttività attribuito ad ogni singolo lavoratore sulla base del presente accordo comporti un peggioramento della condizione economica percepita a tale titolo con riferimento all'anno 2005, per l'anno 2006 e fino al mantenimento del comando, verrà mantenuto ai suddetti lavoratori il trattamento più favorevole. Il differenziale sarà corrisposto con assegno ad personam, riassorbibile con i successivi aumenti economici delle quote di produttività con corrispondente incremento del fondo per il salario accessorio derivato da intesa tra Consorzio ed Enti di riferimento.

Per l'anno 2005 verrà in ogni caso garantita la quota prevista dal Consorzio anche conguagliando quella erogata dagli enti.

Per il personale comandato e relativamente alle clausole previste per la progressioni orizzontali le parti (Sindacati e Assemblea dei Sindaci) si impegnano a portare all'attenzione dei tavoli delle delegazioni trattanti delle singole amministrazioni quanto previsto dal presente accordo. Le amministrazioni comunali s'impegnano a promuovere tale percorso attraverso opportuni indirizzi ai propri rappresentanti all'interno delle delegazioni trattanti.



Con il passaggio del personale del servizio Polizia Locale alle dirette dipendenze del Consorzio saranno individuati percorsi finalizzati alla gestione unitaria del servizio con progetti di riorganizzazione funzionale compensati da relative indennità. A tal fine

le amministrazioni s'impegnano ad accelerare il passaggio di tale servizio. In mancanza del perfezionamento di tale percorso il Consorzio s'impegna a prevedere l'attivazione delle indennità a decorrere dal mese di gennaio 2006.



Bibliografia

ANCI Toscana

<http://www.anci-toscana.it/comunicati/informazione56.htm>

http://www.piccolicomunionline.net/doc/Ricerche/Coop_inter-ist_caso_Toscana.PDF
L'Indagine sul ruolo della rappresentanza degli enti locali ovvero la visione delle ANCI regionali

La Toscana per i piccoli comuni, Maggio, 2005

Le gestioni associate in Toscana, Licciana Nardi, ottobre 2006

Associazione Valdinevole Est

http://www.valdinievoleest.it/associazione_servizi.php

Bindi, S.

http://www.irpet.it/storage/pubblicazioneallegato/42_lettera0330.pdf
Riordino territoriale e gestioni associate dei servizi locali (LETTERA IRPET, settembre 2003)

La gestione associata di funzioni e servizi nei piccoli comuni della Toscana (L.R. 40/2001), gennaio 2005

Butera, F.

L'orologio e l'organismo, F. Angeli, Milano, 1994

Butera, F., Donati, E., Cesaria, R.

I lavoratori della conoscenza, F. Angeli, Milano, 1997

Comunità Montana Appennino Faentino

<http://www.comunitamontana.ra.it/index.php/articles/738>
Gli effetti delle gestioni associate

Caruso G.

Come cambiano le amministrazioni in Toscana: Comuni, Comunità Montane, Circondari di fronte alla sfida delle gestioni associate, Licciana Nardi, ottobre 2006

Ciampolini A.

Circondario Empolese Valdelsa, Licciana Nardi, Ottobre 2006

Comunità Montana Appennino Pistoiese

http://www.cm-appenninopistoiese.pt.it/index.php?option=com_content&task=category§ionid=13&id=44&Itemid=98

Comunità Montana Casentino

<http://www.cm-casentino.toscana.it/comunicatistampa/?action=VC&ID=68>

Comunità Montana Colline Metallifere

<http://www.cm-collinemetallifere.it/cmportal.asp?idn=902&id=5>

Comunità Montana dell'Amiata Val D'Orcia

http://www.cm-amiata.siena.it/default.asp?cod=am_01_07



Comunità Montana della Garfagnana

<http://www.cm-garfagnana.lu.it/CMG/gestioniassociate.jsp>

Comunità Montana Lunigiana

http://www.lunigiana.ms.it/root/servizi/serviziassociati/gestione_associata.asp

Comunità Montana Montagna Fiorentina

<http://www.cm-montagnafiorentina.fi.it/cmmf/1/comunita/gestasso.htm>

Consorzio di Polizia Locale Intercomunale Nord Lodigiano

http://www.ancupm.it/gestione/pdf/files/la_gestione.pdf#search=%22gestioni%20associate%20degli%20enti%20pubblici%22

La gestione associata di funzioni negli enti di piccole dimensioni

FORMEZ

La Gestione associata del personale negli enti locali in Gestione delle risorse umane: strumenti ed orientamenti. Numero n. 7, Formez (www.lavoropubblico.formez.it)

La gestione associata del personale come strumento di ottimizzazione delle risorse umane nei piccoli Comuni: L'esperienza del progetto Governance delle Risorse Umane a cura di Donatella De Vincentiis.

Articolo scritto nell'ambito del progetto "Personale e Piccoli Comuni" del Settore Pubbliche Amministrazioni del Formez (dal sito <http://lavoropubblico.formez.it>)

La gestione associata delle funzioni e dei servizi nei comuni di piccole dimensioni (2005) di C. Iannello. Articolo scritto nell'ambito del progetto "Personale e Piccoli Comuni" del Settore Pubbliche Amministrazioni del Formez (dal sito <http://lavoropubblico.formez.it>)

<http://km.formez.it/lavoropubblico/sections/focus/personale-e-piccoli/esperienze-e-attori/associazione-dei-comuni>

La gestione associata del servizio personale dei Comuni della Bassa Val Tidone

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/7224ea39dea4a740c1256fb80040016a/2DE873F10D114FC3C125704400394C17/\\$file/gestione_associata_delle_risorse_umane.pdf#search=%22gestioni%20associate%20degli%20enti%20pubblici%22](http://db.formez.it/fontinor.nsf/7224ea39dea4a740c1256fb80040016a/2DE873F10D114FC3C125704400394C17/$file/gestione_associata_delle_risorse_umane.pdf#search=%22gestioni%20associate%20degli%20enti%20pubblici%22)

Articolo sulla gestione associata delle risorse umane

FORUM PA

<http://www.forumpa.it/archivio/2000/2200/2290/2292/suggest-veloci.html>

Regole per la Gestione associata

GOGOL - Guide operative per il governo locale

http://fad.italiascuola.it/fad_ext/home/0009/index.bfr

LE GESTIONI ASSOCIATE NEI PICCOLI COMUNI - La piattaforma di supporto alla formazione a distanza viene messa a disposizione dall'Associazione SUAP Vogogna, Ente intercomunale costituitosi per la gestione dello Sportello Unico per le Attività Produttive, con capofila il Comune di Vogogna.

GRUPPO TECNICO PER LE GESTIONI ASSOCIATE DEI SERVIZI DEI COMUNI DI MASSA MARITTIMA, ROCCASTRADA E COMUNITA' MONTANA

[http://db.formez.it/ArchivioEsperienze.nsf/8c9b16e2e62fe161c1256d9d002f95a8/2ca099ac993005a9c1256f44003d77ea/\\$FILE/Progetto.pdf](http://db.formez.it/ArchivioEsperienze.nsf/8c9b16e2e62fe161c1256d9d002f95a8/2ca099ac993005a9c1256f44003d77ea/$FILE/Progetto.pdf)

Ipotesi progettuale di gestione associata delle funzioni in materia di gestione delle risorse umane e affari del personale



GUERCI E.

L'unione diffusa. Uno strumento operativo per un nuovo associazionismo intercomunale, Licciana Nardi, ottobre 2006

Mattalucci, L., Vino, A.

L'information technology nella P.A. Ostacoli organizzativi e culturali, F. Angeli, Milano, 1993

Ministero dell'innovazione

<http://www.mininnovazione.it/ita/egovernment/entilocali/regioni/emilia/convegno/281.pdf>

E-government e gestioni associate di Comuni

Morin, E.

Il metodo. Ordine disordine organizzazione, Feltrinelli, Milano, 1983

Regione Emilia Romagna

http://www.regione.emilia-romagna.it/gestioni_associate/index.asp

Le pagine della Regione Emilia Romagna relative alle gestioni associate

http://www.piccolicomunionline.net/doc/Ricerche/Coop_inter-ist_caso_Emilια_Romagna.PDF

Processo di nascita e sviluppo in Emilia Romagna

http://www.regione.emilia-romagna.it/gestioni_associate/studi.htm

Studi di fattibilità sulle gestioni Associate dei Comuni

Regione Friuli Venezia Giulia

<http://www.regione.fvg.it/autloc/allegati/laGestioneAssociataDegliEELLinFVG.pdf#se-arch=%22gestioni%20associate%20degli%20enti%20pubblici%22>

Regione Lazio

http://regione.lazio.it/enti/unione/unione_comuni.shtml

Le pagine della Regione Lazio relative alle gestioni associate

Regione Marche

<http://www.marchentilocali.it/menu.asp?idm=UNI>

Le pagine della Regione Marche relative alle gestioni associate

Regione Toscana

Le gestioni associate in Toscana, Settore affari istituzionali e delle autonomie locali, Direzione generale della Presidenza, Giunta della Regione Toscana, ottobre 2004

<http://www.regione.toscana.it/gestioniassociate/>

Le pagine della Regione Toscana relative alle gestioni associate

<http://www.consiglio.regione.toscana.it/lpbin22/lpext.dll/Raccolta/I0-indici05408/I1-anno09993/I2-tipo%20documento09994/I3-documento10147.htm?f=templates&fn=document-frame.htm&2.0>

Disposizioni in materia di riordino territoriale e di incentivazione delle forme associative di comuni.

Regione Veneto

<http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Enti+Locali/Esercizio+associato+di+f>



unzioni.htm

Le pagine della Regione Veneto relative alle gestioni associate

Ruffini, R.

Una democrazia senza risorse, Milano, Guerini e Associati, 2000

Tivelli L., Masini, S.

Un nuovo modo di governare. L'e-government e il cambiamento della pubblica amministrazione, Fazi, Roma, 2002

Vandelli, L.

Ordinamento delle autonomie locali, Maggioli, Rimini, 2000

Visconti D.

Il ruolo delle Comunità Montane nella gestione associata dei servizi, Licciana Nardi, ottobre 2006