

<p style="text-align: center;"><b>GESTIONI ASSOCIATE OBBLIGATORIE.</b> <b>- Criteri e modalità di svolgimento dei servizi associati-</b></p>
--

**1.**  
**RAPPORTI TRA COMUNI E COMUNITA' PER LA GESTIONE DEI**  
**SERVIZI ASSOCIATI OBBLIGATORI**

L'articolo 8 bis della L.P. 27 dicembre 2010, n. 27, come modificata dalla L.P. 27 dicembre 2011, n. 18, disciplina le gestioni associate obbligatorie mediante le Comunità. In particolare prevede che i Comuni e le unioni di comuni con popolazione inferiore ai 10000 abitanti esercitino obbligatoriamente in forma associata, mediante le Comunità di appartenenza o accordi tra più Comunità, i compiti e le attività connessi ai servizi e alle funzioni amministrative in materia di **entrate, contratti e appalti di lavori servizi e forniture, informatica.**

Tale disposizione prevede il mantenimento in capo ai Comuni della titolarità delle funzioni da gestire in forma associata e assegna alle Comunità il compito di gestire le medesime funzioni; ciò al fine di salvaguardare l'identità delle collettività locali, garantendo nel contempo le stesse opportunità e livelli minimi di servizio per tutti i cittadini.

Il ruolo delle Comunità nell'erogazione dei servizi comunali è pertanto quello di coordinare e supportare i Comuni nell'erogazione dei servizi avvalendosi in particolare delle risorse umane già esistenti sul territorio, valorizzandone le competenze e la specializzazione senza duplicazioni e sovrapposizioni di ruoli e responsabilità.

La Comunità, alla quale è attribuito il ruolo di ente capofila della gestione associata, esercita le competenze pubbliche alla stessa conferite dagli enti associati, con la possibilità di porre in essere anche atti a rilevanza esterna, con una competenza estesa sull'intero territorio degli enti associati. L'attività svolta dal servizio associato continua ad essere giuridicamente imputabile ai comuni convenzionati, i quali mantengono la titolarità della funzione amministrativa per la quale è prevista la gestione in forma associata.

Le gestioni associate sono svolte a seguito di convenzione stipulata tra i Comuni e le Comunità ai sensi di quanto previsto dall'art. 59 del D.P.Reg. 1 febbraio 2005, n. 3/L.

Nell'ambito della convenzione sono individuati gli strumenti di coordinamento e di rappresentatività dei Comuni sui diversi domini decisionali e definiti i ruoli e le responsabilità del responsabile del servizio e degli eventuali altri attori che partecipano all'erogazione del servizio.

A tali accordi possono partecipare anche le amministrazioni comunali di maggiori dimensioni che non sono tenute obbligatoriamente ad aderire; ciò al fine di garantire una maggiore razionalizzazione del sistema pubblico provinciale e la valorizzazione di tutte le risorse già esistenti sul territorio.

Qualora alla gestione associata aderisca volontariamente un Comune con popolazione superiore a 10.000 abitanti si potrà prevedere, sulla base delle singole convenzioni, l'avvalimento da parte della Comunità delle strutture di tale Comune per la gestione del servizio associato.

Per i comuni appartenenti al territorio Val d'Adige l'esercizio in forma associata dei medesimi compiti e attività è disciplinato nell'ambito della convenzione di cui all'art. 11 della legge provinciale n. 3 del 2006, tenuto conto di quanto previsto dal comma 1 dell'articolo 8 bis della L.P. n. 27/2010.

## 2.

### TIPOLOGIA DI SERVIZI DA GESTIRE IN FORMA ASSOCIATA

#### 2.1 SERVIZIO ENTRATE

L'obbligo di gestione associata in materia di entrate riguarda le entrate di natura tributaria ed extra-tributaria non derivanti dalla gestione del patrimonio (sono escluse ad esempio le entrate relative alla riscossione dei canoni di affitto/locazione di immobili di proprietà comunale). Le entrate considerate sono quelle che tipicamente richiedono attività di gestione operativa in capo al Comune (che le esercita anche mediante l'esternalizzazione del servizio) e quelle che apportano il maggior gettito medio (a livello provinciale).

La gestione associata deve riguardare pertanto almeno le seguenti entrate:

<b>Imposta municipale propria (IMUP)</b> e, per le attività di accertamento fino all'anno 2011, l'imposta comunale sugli immobili (ICI)
<b>Tariffa di igiene ambientale (TIA)</b> e, per la residua attività di accertamento, la tassa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani (TARSU)
<b>Tassa per l'occupazione di spazi e aree pubbliche (TOSAP) e canone per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche (COSAP)</b>
<b>Imposta comunale sulla pubblicità e diritti sulle pubbliche affissioni (ICP/PA) e canone sostitutivo della pubblicità</b>
<b>Tariffe collegate al ciclo dell'acqua (acquedotto, fognatura e depurazione)</b>
<b>Nuove entrate comunali, comunque denominate, individuate in aggiunta e/o in sostituzione delle entrate sopra rappresentate</b> (Tributo comunale sui rifiuti e servizi – RES, Imposta municipale secondaria – IMUS, ...)

Alla gestione associata possono inoltre essere affidate, in via facoltativa, eventuali ulteriori entrate e attività sulla base delle esigenze di ciascun territorio<sup>1</sup>.

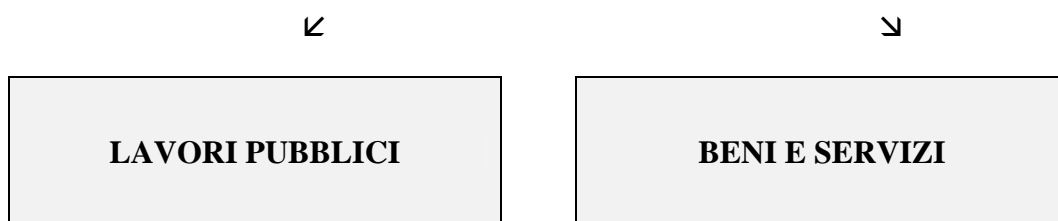
La gestione associata comprende le attività e i procedimenti seguenti:

- predisposizione dei regolamenti e loro aggiornamento;
- supporto alla determinazione di tariffe ed aliquote dei singoli tributi con simulazioni ed analisi sulla politica fiscale proposte dagli organi dei comuni associati e predisposizione dei relativi provvedimenti;
- gestione ordinaria dei tributi comunali (liquidazione, accertamento, riscossione e procedimenti connessi);
- gestione dei procedimenti connessi agli istituti deflativi del contenzioso (ravvedimento operoso, accertamento con adesione, acquiescenza);
- gestione del contenzioso tributario;
- predisposizione della modulistica e gestione delle informative ai contribuenti/utenti;
- predisposizione provvedimenti in materia di entrate;
- eventuale affidamento, secondo quanto previsto dalla vigente normativa, di parte della gestione ordinaria delle entrate ad altri soggetti e gestione dei rapporti con gli stessi.

<sup>1</sup> Quali ad esempio la gestione degli adempimenti connessi alle entrate relative all'energia elettrica, al gas, ...

## 2.2 SERVIZIO CONTRATTI E APPALTI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE

La gestione associata territoriale ha per oggetto la gestione degli **appalti di lavori pubblici** e l'**acquisizione di beni e prestazioni di servizi**.



La visione integrata dei lavori pubblici e dei beni e servizi consente di massimizzare le possibili sinergie in termini di competenze necessarie per la gestione operativa del servizio.

### APPALTI DI LAVORI PUBBLICI

La gestione associata obbligatoria gestisce operativamente i procedimenti relativi:

- alle gare ad evidenza pubblica (procedure aperte e ristrette sopra e sotto soglia UE),
- alle procedure negoziate,
- al sistema dell'economia (cottimo e amministrazione diretta).

Al fine di garantire una maggiore flessibilità agli enti partecipanti al servizio associato, gli affidamenti diretti possono essere gestiti direttamente dalle amministrazioni comunali.

Qualora previsto dalle singole convenzioni approvate nei diversi territori e con i limiti e le modalità ivi stabiliti e in fase di avvio delle gestioni associate, possono essere altresì gestite direttamente dai Comuni le procedure di cottimo.

In quanto titolari della funzione, i comuni governano le fasi strategiche degli appalti di lavori pubblici, affidando la sola operatività dei procedimenti alla struttura territoriale specializzata presso le Comunità.

Le attività da svolgere in gestione associata fanno riferimento in particolare alla stesura della documentazione amministrativa relativa al procedimento di gara, alla gestione delle attività operative inerenti il medesimo procedimento, al supporto tecnico alla gestione dei precontenziosi e/o alla risoluzione di controversie con le imprese.

Su base volontaria i Comuni potranno comunque affidare alla Comunità tutti i procedimenti di propria competenza.

### ACQUISIZIONE DI BENI E PRESTAZIONI DI SERVIZI

La gestione associata obbligatoria gestisce operativamente tutti i procedimenti relativi alle gare ad evidenza pubblica sopra e sotto soglia UE con esclusione, nella fase di avvio delle gestioni associate, qualora previsto dalle singole convenzioni approvate nei diversi territori e con i limiti e le modalità ivi stabiliti, della trattativa

privata di cui all'articolo 21 della L.P. 23/1990. Restano in ogni caso di competenza dei Comuni tutte le procedure connesse agli affidamenti diretti.

Per i beni e servizi la gestione associata supporta i comuni nella gestione operativa dei procedimenti ed assume un ruolo di supporto nell'identificazione di potenziali sinergie di acquisto territoriali.

Le attività da svolgere in forma associata obbligatoria fanno riferimento in particolare all'attività di supporto tecnico-merceologico funzionale alla definizione dei requisiti tecnici dell'acquisto, alla stesura della documentazione amministrativa relativa al procedimento di gara e alle attività operative inerenti il medesimo procedimento, al supporto tecnico alla gestione dei precontenziosi e/o alla risoluzione di controversie con i fornitori, ai servizi di supporto all'acquisto.

Alla gestione associata del servizio contratti e appalti possono in ogni caso essere affidate, in via facoltativa, eventuali ulteriori attività sulla base delle esigenze di ciascun territorio.

### 2.3 SERVIZIO INFORMATICA

La gestione associata in materia di servizi informatici e telematici ha come obiettivo:

- la costruzione di un sistema informativo unitario in grado di valorizzare le autonomie locali;
- il miglioramento e la modernizzazione complessiva dei servizi informatici nelle Comunità e nei Comuni favorendo una diffusione capillare dell'innovazione tecnologica;
- la standardizzazione delle strumentazioni/soluzioni ICT sul territorio che aumenta la capacità di cooperare tra tutti gli attori appartenenti al territorio provinciale;
- l'incremento della qualità dei servizi ICT offerti, sia per il personale degli enti locali, sia verso l'esterno nei confronti dei cittadini/impresе;
- il supporto operativo e funzionale soprattutto agli enti che non dispongono di specifiche professionalità interne;
- la realizzazione di economie di scala nella gestione delle funzioni e servizi comunali, valorizzando gli investimenti già effettuati sul territorio.

Le attività oggetto della gestione associata del servizio informatica sono almeno le seguenti:

**Pianificazione e programmazione degli interventi ICT in una logica di sistema ed efficientamento, con la raccolta e l'aggregazione dei fabbisogni ICT, l'identificazione e la razionalizzazione delle scelte tecniche e organizzative** (standardizzazione delle strumentazioni/soluzioni ICT sul territorio e sistemi di interconnessione tra gli enti partecipanti)

**Supporto ai processi di approvvigionamento di beni e servizi ICT** ai fini dell'ottimizzazione delle risorse informatiche esistenti e della razionalizzazione degli acquisti dei servizi e delle forniture - software e hardware - inerenti la strumentazione informatica degli enti associati.

**Gestione dei beni e servizi ICT per tutti gli enti aderenti:** supporto tecnico di base ai Comuni alla risoluzione di problematiche nell'operatività delle soluzioni applicative e tecnologiche, gestione delle progettualità in ambito ICT, monitoraggio e controllo dei servizi erogati, formazione di base e specialistica, supporto specialistico in materia di adempimenti normativi (es. sicurezza e privacy)

### **3. TERMINI**

I Comuni, le Unioni di Comuni e le Comunità di cui al paragrafo 1. danno avvio alla gestione associata dei compiti e delle attività relativi ai servizi entrate, contratti e appalti, informatica, nel rispetto dei seguenti termini:

- **ENTRO IL 31 OTTOBRE 2012** approvazione dello schema di convenzione da parte della Giunta della Comunità d'intesa con la Conferenza dei Sindaci;
- **ENTRO IL 31 DICEMBRE 2012** le suddette convenzioni devono essere sottoscritte dagli enti partecipanti; il giorno 1 gennaio 2013 è individuato quale termine entro il quale avviare le gestioni associate obbligatorie;
- **ENTRO IL 31 GENNAIO 2013** le Comunità e i Comuni del territorio Val d'Adige devono trasmettere alla Provincia copia conforme delle convenzioni sottoscritte.

Ai sensi del comma 4 dell'art. 8 bis della L.P. 27/2010, a decorrere dal 1° gennaio 2013 l'ammontare dei trasferimenti provinciali destinati alla gestione corrente dei bilanci comunali verrà ridotta di una quota commisurata al costo dei compiti e delle attività da esercitare in forma associata. La riduzione è disposta anche se la convenzione non è stata stipulata entro il termine previsto dal presente provvedimento.

#### 4.

### CONTENUTI OBBLIGATORI DELLA CONVENZIONE

L'articolo 59 del D.P.Reg. 1 febbraio 2005, n. 3/L stabilisce che le convenzioni, oltre che individuare con determinatezza i soggetti aderenti, devono stabilirne i fini (raggiungimento di economie di scala, miglioramento dell'offerta del servizio, ...), la durata, le forme di consultazione, i rapporti finanziari tra gli enti contraenti e i reciproci obblighi e garanzie.

Al fine di dare attuazione alle disposizioni normative che prevedono la gestione associata obbligatoria di servizi comunali mediante le Comunità, si individuano gli ulteriori elementi che devono essere previsti dalle convenzioni obbligatorie relative ai servizi comunali di cui al paragrafo 2 ("Tipologia di servizi").

#### 4.1 DURATA MINIMA DELLA CONVENZIONE

Le gestioni associate di cui al presente provvedimento sono obbligatorie e pertanto la durata delle stesse, considerata dall'ordinamento dei comuni quale elemento essenziale per la stipula della convenzione, non può risultare inferiore a **10 anni da rinnovare alla scadenza**.

Le amministrazioni partecipanti possono modificare in qualsiasi momento i contenuti dell'accordo nel rispetto delle norme vigenti e delle condizioni previste dal presente provvedimento.

In caso di recesso di singole amministrazioni da tale accordo si applicano le disposizioni previste al comma 4 dell'art. 8-bis della legge provinciale n. 27/2010 come modificata dall'art. 4 della L.P. n. 18 del 27 dicembre 2011 (finanziaria provinciale 2012).

#### 4.2 ORGANISMO RAPPRESENTATIVO DEGLI ENTI PARTECIPANTI

La convenzione deve prevedere l'individuazione di un organismo di governo della gestione associata ai sensi di quanto previsto dall'art. 8 bis della L.P. n. 27/2010 e ss.mm. (di seguito denominato "organo di governo") composto dai Sindaci dei Comuni partecipanti e dal Presidente della Comunità. Tale organismo assume le funzioni di indirizzo, di programmazione e di controllo della gestione associata come previsto dalla convenzione.

Competono all'organo di governo:

- l'approvazione della pianificazione delle attività del servizio associato in funzione delle esigenze delle amministrazioni partecipanti e dell'ottimizzazione delle attività;
- la validazione della programmazione delle risorse finanziarie per la gestione del servizio;
- raggiungere l'intesa con la Comunità per l'individuazione del responsabile della gestione associata previsto dal successivo paragrafo 4.3, nel rispetto della disciplina in vigore in materia contrattuale e relativa al personale;
- la valutazione periodica dell'andamento e dei risultati della gestione associata, sulla base dei rapporti periodici forniti dal responsabile del servizio;
- la risoluzione delle eventuali controversie tra gli enti partecipanti;



- le attività di pianificazione strategica e di programmazione delle risorse, le cui proposte sono formulate dall'ente capofila anche su proposta del responsabile del servizio associato.

Alle sedute dell'organo di governo partecipa, con funzioni consultive, il responsabile del servizio associato al fine di formulare proposte tecnico-gestionali per lo svolgimento del servizio associato.

La convenzione deve individuare le modalità di funzionamento del suddetto organismo che assume le proprie decisioni con una maggioranza di almeno 2/3 dei propri componenti che rappresentino la maggioranza della popolazione residente nel territorio.

Sulla base delle esigenze e specificità di ciascun territorio, la convenzione può inoltre prevedere che l'organo di governo possa attribuire a commissioni/organismi più ristretti composti da propri componenti lo svolgimento di funzioni attuative ed esecutive di decisioni già assunte dal medesimo organo. Tali organismi ristretti eventualmente individuati non possono superare il numero di due per le gestioni associate che coinvolgono fino a 20 comuni, tre per le gestioni associate che coinvolgono più di 20 comuni.

Spetta ai competenti organi dell'ente capofila:

- organizzare il servizio per conto dei comuni, seguendo le indicazioni programmatico-operative fornite dall'organo di governo;
- mettere a disposizione dell'organo di governo la struttura amministrativa;
- adottare i provvedimenti ritenuti necessari per raggiungere gli obiettivi del servizio stabiliti all'interno dell'organo di governo.

### **4.3 DOTAZIONE DI PERSONALE**

La convenzione deve definire la dotazione di personale necessaria per l'esercizio delle attività gestite in forma associata. La struttura amministrativa deve essere composta da personale messo a disposizione dalle amministrazioni partecipanti all'accordo in particolare quello destinato ai medesimi compiti presso l'ente di appartenenza.

Il personale viene assegnato alla Comunità di riferimento nelle forme consentite dalla vigente legislazione. Il suddetto personale mantiene:

- il "rapporto organico" (o di impiego) con l'ente di rispettiva appartenenza: nel caso di trasferimento in mobilità del personale alla Comunità la Comunità stessa, nel caso della sola messa a disposizione il Comune di appartenenza;
- il "rapporto funzionale" (o di servizio) nei confronti di tutti gli enti associati indipendentemente dall'ente di appartenenza.

Ciascuna gestione associata deve essere coordinata operativamente da un **responsabile**, individuato dalla Comunità d'intesa con l'organo di governo del servizio associato, dotato di autonomia decisionale sugli ambiti tecnici ed operativi di propria competenza.

Resta in ogni caso fermo l'obbligo per il responsabile di fornire ogni indicazione richiesta da parte degli enti aderenti alla convenzione nonché l'obbligo di assicurare ad essi collaborazione e supporto.

Nell'ambito della struttura amministrativa della gestione associata e coerentemente con il modello organizzativo individuato per ciascun territorio, potranno essere

individuare, oltre al responsabile, ulteriori figure di coordinamento gerarchicamente dipendenti dal medesimo responsabile alle quali affidare la gestione di specifici settori di attività del servizio intercomunale.

#### **4.4 COINVOLGIMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

L'attuazione del nuovo modello organizzativo vedrà il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali sulla base di quanto previsto dai vigenti contratti collettivi e dagli accordi sottoscritti.

#### **4.5 RAPPORTI FINANZIARI TRA GLI ENTI PARTECIPANTI**

La convenzione deve individuare i rapporti finanziari tra i soggetti convenzionati al fine di consentire l'apporto alla gestione associata delle risorse necessarie all'espletamento delle attività previste.

Le disposizioni finanziarie previste nell'accordo devono tener conto di quanto previsto dal comma 4 dell'art. 8-bis della legge provinciale n. 27 del 27 dicembre 2010, come modificata dalla L.P. n. 18/2011, che prevede il trasferimento diretto da parte della Provincia a favore delle Comunità di una quota dei trasferimenti provinciali attualmente destinati alla gestione corrente dei bilanci comunali commisurata al costo dei compiti e delle attività da esercitare in forma associata. La riduzione dei trasferimenti a favore dei Comuni è disposta anche nel caso in cui la convenzione non venga stipulata entro i termini previsti.

Spetta in ogni caso alle Amministrazioni comunali aderenti contribuire finanziariamente alla copertura complessiva dei costi derivanti dalla gestione associata tenuto conto dei criteri di riparto individuati in convenzione e delle previsioni di spesa correlate al piano annuale.

Per i Comuni appartenenti al territorio Val d'Adige la convenzione individua l'ente destinatario della quota dei trasferimenti provinciali relativi ai compiti e alle attività svolte in forma associata.

Le convenzioni dovranno prevedere meccanismi di verifica dei risultati conseguiti dalle gestioni associate, con particolare riferimento alla comparazione tra spesa attualmente sostenuta dai Comuni per la gestione dei compiti e attività oggetto di trasferimento e futuri costi che si registreranno presso le Comunità.

#### **4.6 OMOGENEITÀ REGOLAMENTARE E UNIFORMITÀ PROCEDURE**

La convenzione deve prevedere l'impegno all'omogeneità delle norme regolamentari, delle procedure amministrative, applicative ed interpretative e della modulistica in uso nelle materie di competenza del servizio svolto in forma associata.

L'individuazione di "regole omogenee" di comportamento degli enti partecipanti rappresenta presupposto e garanzia del buon funzionamento della gestione associata e dell'effettiva possibilità per la struttura amministrativa di esercitare le attività previste dalla convenzione.

## 5.

### ASPETTI ORGANIZZATIVI DEI SERVIZI ASSOCIATI

Nell'ambito dell'analisi dei territori coinvolti nel processo di riforma istituzionale sono state identificate le potenziali opportunità di riorganizzazione dei servizi comunali mirate:

- a migliorare la capacità degli enti di lavorare in modo sinergico tendendo verso modelli di gestione a rete che privilegiano l'accesso alle risorse disponibili nel sistema provinciale (Provincia, agenzie/società di sistema, organismi rappresentativi dei comuni) e che valorizzano le competenze interne agli enti;
- a realizzare economie di scala nell'erogazione dei servizi nell'ottica di una maggiore efficienza di costo (contenimento della spesa) ed efficacia (miglioramento della qualità dei servizi erogati) anche attraverso la standardizzazione e omogeneizzazione dei processi e delle soluzioni.

Si evidenziano di seguito le condizioni (generali e particolari) che ciascuna gestione associata obbligatoria è tenuta a rispettare nell'organizzazione dei servizi associati obbligatori.

#### 5.1 CONDIZIONI GENERALI

La progettazione organizzativa dei servizi associati nell'ambito delle Comunità deve tener conto dei seguenti aspetti:

1. la struttura organizzativa delle gestioni associate con capofila la Comunità accorpa i compiti e le attività relative ai servizi associati obbligatori che attualmente sono svolte a livello comunale. I modelli di gestione dei servizi associati devono prevedere una forte interazione tra gli enti presenti su ciascun territorio o tra più territori in convenzione;
2. la struttura amministrativa della gestione associata deve essere organizzata in maniera tale da garantire un'adeguata gestione, amministrazione ed erogazione delle funzioni assegnate in termini di servizi offerti e relativi costi associati, senza duplicazioni e sovrapposizioni di ruoli e responsabilità. Dalla riorganizzazione gestionale devono pertanto derivare economie di scala e migliore utilizzo delle risorse disponibili (efficienza gestionale) oltre che un maggiore potere di mercato verso i fornitori (economicità);
3. possono essere individuati modelli organizzativi specifici per ciascuna Comunità che tengano conto del diverso grado di complessità e della diversa dimensione dei territori di riferimento oltre che delle peculiarità organizzative presenti in ogni singolo territorio al fine di valorizzare le competenze interne agli enti locali. Ciascuna gestione associata, coerentemente con le specificità del territorio, può organizzare il servizio prevedendo più uffici territoriali, pur nel rispetto di criteri di efficienza e di economicità;
4. gli assetti organizzativi individuati per ciascuna Comunità devono prevedere, in particolare per il servizio entrate, l'accentramento delle attività non direttamente a contatto con i cittadini (back office), con la previsione di sportelli al pubblico (front office); ciò al fine di incrementare l'accessibilità ai servizi da parte dei

cittadini/utenti e contestualmente di specializzare e razionalizzare le risorse dedicate al presidio e alla gestione delle diverse attività con il supporto di adeguati collegamenti informatici e tecnologici che, nell'ambito di ciascun territorio, devono essere omogenei;

5. per la gestione delle entrate l'obiettivo della gestione associata obbligatoria si intende raggiunto anche nell'ipotesi in cui i compiti e le attività vengano svolti per il tramite di una società in house ed alla stessa aderisca, in qualità di socio, anche la Comunità;
6. l'organizzazione dei servizi associati privilegia modelli di gestione a rete che coinvolgono le risorse già disponibili nel sistema pubblico provinciale. Il ricorso agli strumenti di sistema è volontario e dipende dalla capacità del singolo territorio di gestire in autonomia il servizio mediante le competenze già presenti. Per venire incontro alle esigenze di tutti i territori e fornire i servizi richiesti nei tempi concordati, le gestioni associate che intendono avvalersi del supporto delle società/agenzie di sistema devono coordinarsi con le suddette società/agenzie al fine di consentire un'organizzazione adeguata delle attività richieste.

## 5.2 CONDIZIONI PARTICOLARI

### 5.2.1 Servizio entrate

- a) Indipendentemente dalla natura dell'entrata, la gestione associata deve gestire operativamente l'intero ciclo di applicazione e gestione delle entrate di cui al paragrafo 2.1, ad eccezione delle attività di front office di primo livello che continuano ad essere fornite da ciascuna amministrazione comunale e della adozione dei provvedimenti deliberativi relativi alle politiche fiscali che rimangono di competenza dei singoli Comuni. In particolare:

PROCESSI	Descrizione	Comune	Gestione associata
<i>Definizione politiche fiscali/tariffarie</i>	Definizione delle politiche fiscali e tariffarie sulla base di indicazioni normative e dei regolamenti applicativi	✓	
	Supporto tecnico all'attività di pianificazione (consulenza specializzata in materia legale/fiscale, svolgimento analisi quantitative e simulazioni sulle previsioni di gettito, ecc.)		✓
<i>Sportello I livello</i>	Supporto informativo di base al cittadino, rilascio di modulistica e fogli informativi di riferimento	✓	
<i>Sportello II livello</i>	Supporto specialistico su normativa tributaria, attività di accertamento e fase istruttoria delle pratiche di competenza gestione associata, anche con la presenza di uffici territoriali		✓
<i>Riscossione ordinaria</i>	Gestione delle attività previste per la riscossione ordinaria degli importi dovuti		✓
<i>Accertamento e controlli</i>	Gestione delle attività di verifica e controllo finalizzate all'accertamento e predisposizione dei documenti necessari alla formalizzazione dell'attività		✓
<i>Riscossione coattiva</i>	Gestione delle fasi procedurali e degli adempimenti connessi alla fase pre-coattiva e coattiva per il recupero degli importi non riscossi in via ordinaria		✓
<i>Gestione del contenzioso</i>	Definizione delle modalità di gestione del contenzioso e formazione delle scelte di merito per la risoluzione	✓	
	Supporto tecnico alla gestione del contenzioso (analisi e valutazione dei contenuti del ricorso presentato, presidio diretto delle fasi del ricorso, gestione professionisti esterni, ecc.)		✓
<i>Attività amministrative di supporto</i>	Gestione operativa di attività di natura amministrativa connesse all'esercizio del servizio: cura delle attività di controllo e rendicontazione, gestione dei rapporti con i fornitori esterni, gestione delle operazioni di aggiornamento delle banche dati		✓

- b) A supporto dell'operatività dei servizi associati territoriali possono essere utilizzati gli strumenti di sistema ai quali le gestioni associate possono affidare l'erogazione di specifici servizi. Il ricorso agli **strumenti di sistema** è volontario e funzione della capacità del territorio di gestire in autonomia il servizio mediante le competenze presenti. Ciascun territorio potrà pertanto accedere a *servizi specialistici attivabili su richiesta*, per supportare specifiche esigenze del singolo

territorio quali ad esempio la gestione operativa della riscossione ordinaria, la gestione operativa dell'accertamento, la gestione operativa della riscossione coattiva, la gestione del contenzioso/consulenze legali, il supporto alla pianificazione delle politiche fiscali/tariffarie, full service/affiancamento operativo (start-up), bonifica delle banche dati, formazione.

- c) Le gestioni associate del servizio entrate devono procedere all'**omogeneizzazione** delle norme regolamentari, delle procedure amministrative, applicative ed interpretative e della modulistica in uso nelle materie di competenza del servizio associato. La progressiva convergenza verso "regole omogenee" deve essere conclusa **entro il 31 dicembre 2013**.
- d) Nel caso di gestione esternalizzata delle tariffe relative al ciclo dell'acqua e dei rifiuti attualmente in essere presso le amministrazioni comunali, alla Comunità spetta la gestione dei compiti e delle attività attualmente svolte dai singoli Comuni.

Nel suo complesso il modello proposto è caratterizzato da una **RETE DI COMPETENZE SPECIALIZZATA A PIÙ LIVELLI**, in grado di garantire una maggiore efficienza agli enti ed un migliore servizio al cittadino e alle imprese. L'attuazione del modello operativo può consentire il conseguimento di molteplici benefici sia per gli enti che per i cittadini e le imprese.

Per il cittadino e le imprese:

- la disponibilità di un servizio specializzato a supporto del cittadino e delle imprese;
- la semplificazione del rapporto tra pubblica amministrazione e cittadino grazie a nuove modalità di interazione più snelle ed efficaci (es. pagamento on line del tributo, portale);
- una maggiore vicinanza del servizio pubblico al cittadino grazie all'attivazione di nuovi servizi telematici;
- la possibilità per il contribuente di accedere ai servizi erogati nei diversi poli specializzati del territorio della propria Comunità indipendentemente dal Comune di appartenenza.

Per gli enti pubblici:

- il miglioramento del livello di servizio erogato sul territorio anche per le amministrazioni comunali già strutturate;
- la riduzione dei costi di gestione del servizio (efficientamento complessivo);
- la valorizzazione e la specializzazione del capitale umano presente sul territorio;
- la semplificazione amministrativa e riduzione di attività a basso valore aggiunto (es. aggiornamento banche dati manuali);
- un migliore presidio di ambiti del servizio oggi poco governati (es. accertamenti) grazie al supporto di nuove tecnologie innovative;

### **5.2.2 Servizio contratti e appalti**

- a) Le gestioni associate obbligatorie devono gestire operativamente le attività indicate al precedente paragrafo 2.2. Si individuano nel dettaglio le attività operative e i procedimenti che possono essere svolte direttamente dai comuni e quelli da svolgere in forma associata suddividendo le attività in ambito lavori pubblici e in ambito beni e servizi.

## Lavori pubblici

### Procedimenti in ambito LL.PP.

Ambito di servizio	Comune	Gestione associata
<i>Affidamenti diretti</i>	✓	
<i>Lavori in economia (cottimo, amministrazione diretta)</i>	✓*	✓
<i>Procedure negoziate</i>		✓
<i>Procedure aperte/ristrette sotto soglia UE</i>		✓
<i>Procedure aperte/ristrette sopra soglia UE</i>		✓

\* qualora tale possibilità sia prevista dalle convenzioni approvate nei singoli territori.

### Attività operative relative ai procedimenti in ambito LL.PP (ad esclusione degli affidamenti diretti)

Ambito di servizio	Descrizione	Comune	Gestione associata
<i>Programmazione dei lavori pubblici</i>	Predisposizione del piano annuale e triennale dei lavori pubblici	✓	
<i>Studio e progettazione interventi/lavori</i>	Studio e progettazione dei lavori (progetto definitivo, esecutivo, ecc.)	✓	
<i>Gestione operativa del procedimento di gare</i>	Stesura della documentazione amministrativa dei procedimenti		✓
	Selezione delle ditte/impresе da invitare	✓	
<i>Esecuzione contrattuale</i>	Gestione delle attività inerenti il procedimento di gara		✓
	Attività di gestione operativa del contratto (es. stipulazione del contratto, esecuzione e direzione lavori, stati di avanzamento, fatturazione)	✓	
	Supporto tecnico alla gestione dei precontenziosi e/o alla risoluzione di controversie con ditte/impresе		✓

## Beni e servizi

### Procedimenti in ambito beni e servizi

Ambito di servizio	Comune	Gestione associata
<i>Affidamenti diretti</i>	✓	
<i>Confronti concorrenziali tramite trattativa privata</i>	✓*	✓
<i>Procedure a evidenza pubblica sotto soglia UE</i>		✓
<i>Procedure a evidenza pubblica sopra soglia UE</i>		✓

\* qualora previsto dalle convenzioni approvate nei singoli territori.

**Attività operative relative ai procedimenti in ambito beni e servizi  
(ad esclusione degli affidamenti diretti)**

Ambito di servizio	Descrizione	Comune	Gestione associata
<i>Identificazione fabbisogni previsionali</i>	Definizione del piano dei fabbisogni di beni e servizi	✓	
<i>Definizione dei requisiti tecnici dell'acquisto</i>	Definizione dei requisiti tecnici del bene/servizio da acquistare	✓	
	Supporto tecnico merceologico funzionale alla definizione dei requisiti tecnici		✓
<i>Gestione operativa del procedimento di gare</i>	Stesura della documentazione amministrativa dei procedimenti		✓
	Selezione delle ditte/impresе da invitare	✓	
	Gestione delle attività inerenti il procedimento di gara		✓
<i>Esecuzione contrattuale</i>	Attività di gestione operativa del contratto (stipulazione del contratto, esecuzione e direzione lavori, stati di avanzamento, fatturazione, ecc.)	✓	
	Supporto tecnico alla gestione dei precontenziosi e/o alla risoluzione di controversie con i fornitori		✓
<i>Monitoraggio e controllo</i>	Analisi e monitoraggio della spesa territoriale funzionale alla proposizione di iniziative di acquisto sinergico		✓

- b) Per l'individuazione del modello organizzativo relativo a ciascun territorio è necessario prendere in considerazione la complessità di gestione della procedura di acquisto/appalto (affidamenti diretti, confronti concorrenziali, gare ad evidenza pubblica), la disponibilità di competenze a livello di territorio per la gestione del servizio, la rilevanza del mercato locale, il volume complessivo delle attività e il suo livello di complessità.

Dalla combinazione di tali dimensioni è possibile determinare gli scenari di applicazione ottimale del nuovo modello a rete su ciascun territorio e il possibile coinvolgimento degli **strumenti di sistema** per la gestione di parte delle attività da gestire in forma associata. Ciascun territorio potrà pertanto accedere a servizi specialistici:

- *attivabili su richiesta delle gestioni associate*, funzionali a supportare specifiche esigenze del singolo territorio (es. stazione appaltante per procedure ad evidenza pubblica, creazione bozze contratti per procedimenti di gara e gestione aspetti generali contrattualistica, supporto normativo sulla gestione dei procedimenti e supporto giuridico-amministrativo, supporto alla gestione dei pre-contenziosi);
- *attivi a livello di sistema*, per supportare esigenze comuni ai territori e funzionali a garantire il funzionamento efficace della rete (creazione e gestione di elenchi fornitori, attivazione e gestione convenzioni provinciali e del mercato elettronico, coordinamento e gestione rete di esperti merceologici, creazione e manutenzione documentazione tecnica ed amministrativa standard, ...).

- c) Le gestioni associate del servizio contratti e appalti devono procedere all'**omogeneizzazione** delle norme regolamentari, delle procedure amministrative e comportamentali e della modulistica in uso nelle materie di competenza del



servizio associato. La progressiva convergenza verso “regole e comportamenti omogenei” deve essere conclusa *entro il 31 dicembre 2013*.

Nel suo complesso il modello proposto è caratterizzato da una **RETE DI COMPETENZE SPECIALIZZATA A PIÙ LIVELLI**, in grado di garantire molteplici benefici sia per gli enti che per gli operatori economici.

Per le imprese:

- la valorizzazione e sviluppo del mercato di fornitura anche locale (es. elenco fornitori, negozio elettronico);
- nuove modalità più snelle ed efficaci di interazione con gli operatori economici del territorio (es. gare telematiche);
- una maggiore semplificazione amministrativa delle procedure.

Per gli enti pubblici:

- la valorizzazione e specializzazione del capitale umano presente sul territorio;
- il miglioramento della capacità di soddisfare la domanda pubblica di servizio;
- la riduzione delle attività a basso valore aggiunto;
- un’opportunità di risparmio economico grazie a strategie di acquisto sinergico (convenzioni territoriali, gruppi di acquisto, ...);
- un migliore presidio e controllo della spesa;

### 5.2.3 Servizio informatico

- a) Le gestioni associate obbligatorie devono gestire operativamente le attività indicate al precedente paragrafo 2.3. Si individuano nel dettaglio le attività operative e i procedimenti che possono essere svolte direttamente dai comuni e quelli da svolgere in forma associata:

Ambito di servizio	Descrizione	Comune	Gestione associata
<i>Pianificazione e programmazione dei servizi ICT</i>	Identificazione dei fabbisogni ICT	✓	
	Raccolta e aggregazione dei fabbisogni ICT		✓
	Pianificazione strategica e programmazione degli interventi ICT		✓
	Pianificazione della formazione utente in ambito ICT		✓
<i>Approvvigionamento beni e servizi ICT</i>	Supporto tecnico merceologico alla definizione dei requisiti per l'approvvigionamento di beni e servizi ICT		✓
	Supporto specialistico nella gestione delle relazioni con i fornitori di beni e servizi ICT		✓
	Gestione amministrativa delle forniture in ambito ICT (stipulazione contratto, fatturazione, ...)	✓	
<i>Gestione dei beni e servizi ICT</i>	Supporto tecnico di base ai comuni (primo livello) alla risoluzione di problematiche nell'operatività delle soluzioni applicative e tecnologiche (*)		✓
	Gestione delle progettualità in ambito ICT (sulla base delle competenze del personale operante all'interno della gestione associata) (**)		✓
	Monitoraggio e controllo dei servizi erogati		✓
	Formazione di base e specialistica in materia ICT		✓
	Supporto specialistico ai comuni in materia di adempimenti normativi (es. sicurezza e privacy)		✓

(\*) Il supporto specialistico di secondo livello è demandato al fornitore della soluzione specifica.

(\*\*) Banche dati, soluzioni applicative gestionali, infrastruttura di rete, ...

- b) A supporto dell'operatività dei servizi associati territoriali possono essere utilizzati gli **strumenti di sistema** ai quali le gestioni associate possono affidare l'erogazione di specifici servizi. Il ricorso agli strumenti di sistema è volontario e funzione della capacità del territorio di gestire in autonomia il servizio mediante le competenze presenti. Ciascun territorio può pertanto accedere a servizi specialistici:

- attivabili su richiesta, per supportare specifiche esigenze del singolo territorio (quali ad esempio soluzioni applicative di ambito, servizi per la fornitura/gestione delle postazioni di lavoro e delle reti locali, ...);
- attivi a livello di sistema, per supportare esigenze comuni ai territori e funzionali a garantire la collaborazione efficace tra i diversi livelli istituzionali. Ciò al fine di dare continuità ai servizi qualificati come strategici per la costituzione del sistema informatico e informativo della pubblica amministrazione del Trentino.

- c) Le gestioni associate devono procedere all'**omogeneizzazione** delle eventuali norme regolamentari, delle procedure amministrative, applicative ed interpretative e della modulistica in uso nelle materie di competenza del servizio associato. La progressiva convergenza verso "regole e comportamenti omogenei" deve essere conclusa entro il 31 dicembre 2013.

Nel suo complesso il modello proposto è caratterizzato da una **RETE DI COMPETENZE SPECIALIZZATE SU PIÙ LIVELLI**, in grado di garantire una maggiore efficienza agli enti ed un migliore servizio ai cittadini e alle imprese. L'attuazione del modello ICT proposto consentirà il conseguimento di notevoli benefici per gli enti, i cittadini e le imprese:

- la costruzione di un sistema informativo unitario in grado di valorizzare le autonomie locali;
- la standardizzazione delle strumentazioni/soluzioni ICT sul territorio che aumenta la capacità di cooperare tra tutti gli attori del territorio provinciale;
- la collaborazione tra pubblico e privato come fattore qualificante per la competitività e la crescita delle realtà territoriali;
- la diffusione di un tessuto ICT comune sul quale costruire assieme maggiore qualità e quantità di servizi offerti ai cittadini e alle imprese;
- il miglioramento e la modernizzazione complessiva dei servizi informatici nelle Comunità e nei comuni favorendo una diffusione capillare dell'innovazione tecnologica;
- il supporto operativo e funzionale agli enti che non dispongono di specifiche professionalità interne;
- la realizzazione di economie di scala nella gestione delle funzioni e servizi valorizzando gli investimenti già effettuati sul territorio;
- la predisposizione per i cittadini di soluzioni uniformi di accesso ai servizi.

### **5.3 SCENARI ORGANIZZATIVI**

L'eterogeneità che caratterizza gli enti locali appartenenti al territorio provinciale richiede la necessità di definire modelli organizzativi diversificati per ciascuna Comunità che tengano conto del diverso grado di complessità e della diversa dimensione dei territori di riferimento, in termini di popolazione, numerosità dei Comuni, servizi offerti, ecc.

Per garantire che le specificità dei singoli territori vengano recepite in ciascun modello territoriale diviene pertanto fondamentale la partecipazione degli enti interessati alla fase di analisi e di definizione dei singoli scenari di riorganizzazione.

Tale fase può essere supportata tecnicamente dalla Provincia che accompagna i singoli territori nella definizione delle modalità operative di funzionamento dei servizi in forma associata, nell'individuazione della struttura organizzativa dei medesimi e nella costruzione di un piano di attivazione della soluzione individuata. A tali fini le modalità e la tempistica del supporto organizzativo saranno definiti con ciascun territorio interessato.

A conclusione delle attività di progettazione del nuovo modello di funzionamento della gestione associata, i singoli territori devono implementare il modello organizzativo per garantire l'avvio operativo delle gestioni associate al 1° gennaio 2013.

## 6.

### SOLUZIONI TECNOLOGICHE A SUPPORTO DEI SERVIZI ASSOCIATI

I servizi associati obbligatori devono essere accompagnati da adeguati collegamenti informatici e da modelli tecnologici a supporto delle nuove scelte organizzative al fine di garantire una migliore interazione nelle relazioni tra i diversi livelli istituzionali.

L'esistenza di soluzioni di sistema, erogate tramite le società del sistema pubblico locale, garantisce fin da subito la disponibilità di:

- *servizi infrastrutturali di base*, trasversali ai vari servizi comunali (interconnessione in rete TELPAT, servizi di data center centralizzati, backup centralizzato, telefonia su IP, servizi di sicurezza nelle telecomunicazioni);
- *servizi applicativi di base*, anch'essi trasversali, che forniscono strumenti per l'interoperabilità funzionale e tecnologica intra/interservizio e supportano la collaborazione tra operatori semplificando la comunicazione interna (interoperabilità e porte di dominio, posta elettronica anche certificata, firma digitale, protocollo informatico trentino e gestione documentale –P.I.Tre, albo telematico, videoconferenza).

A supporto delle riorganizzazioni in forma associata dei servizi comunali si rendono inoltre necessari *servizi applicativi d'ambito* (verticali sui singoli servizi). L'individuazione di strumenti informatici omogenei nell'ambito di ciascun servizio associato rappresenta infatti la condizione fondamentale e la garanzia del buon funzionamento delle gestioni associate e dell'effettiva possibilità per la struttura amministrativa di esercitare i compiti previste in convenzione. Al fine di incrementare l'efficienza dei processi, nell'ambito di ciascuna gestione associata devono pertanto essere individuate **soluzioni applicative omogenee** per la gestione delle attività previste a favore delle amministrazioni coinvolte.

La Provincia adotterà, d'intesa con il Consiglio delle autonomie locali, specifici strumenti a sostegno dei processi di omogeneizzazione degli applicativi informatici, anche con riferimento alle attività di migrazione delle banche dati verso le nuove soluzioni informatiche.

#### 6.1 Servizio entrate

Con riferimento al servizio entrate la situazione attualmente presente sul territorio provinciale vede la presenza di una varietà di applicativi di gestione delle entrate differenziati oltre che per amministrazione comunale anche per singola entrata. L'omogeneizzazione, nei singoli territori, degli applicativi di supporto alle attività poste in essere nell'ambito di ciascuna gestione associata, richiede pertanto la necessità di individuare, per ciascuna Comunità, soluzioni applicative che meglio rispondono alle esigenze degli enti coinvolti. Ciascun servizio associato deve pertanto essere supportato nella propria attività da soluzioni applicative omogenee (*soluzione integrata multi-entrata*) quale presupposto per garantire una maggiore funzionalità delle singole gestioni associate.

L'implementazione fattiva del nuovo modello è completata solo attraverso un processo di omogeneizzazione e standardizzazione tecnologica e applicativa funzionale a garantire agli attori di cooperare anche in modo distribuito. Pertanto:

- il livello di convergenza minima deve essere raggiunto a livello di singolo territorio;
- ciascun territorio individua la soluzione applicativa più adeguata verso cui convergere;
- la soluzione identificata deve essere una soluzione multi entrata fruibile via web dagli enti.

L'adozione dei medesimi applicativi per ciascuna gestione associata richiede la necessità di provvedere a un'attività di bonifica delle banche dati funzionale all'attivazione di nuovi servizi al contribuente e alle maggiore efficienza ed efficacia operativa delle strutture territoriali.

*Entro il 15 novembre 2012* le amministrazioni comunali devono pertanto mettere a disposizione le banche dati funzionali alla migrazione verso la soluzione definita a livello di territorio.

Presupposto per il funzionamento del modello applicativo è in ogni caso il completamento dell'infrastruttura di rete, ambito sul quale Provincia e Trentino Network stanno operando.

## **6.2 Servizio contratti e appalti**

Per il servizio contratti e appalti possono essere prese a riferimento le soluzioni di sistema già disponibili a livello provinciale al fine di contribuire alla razionalizzazione della spesa per beni e servizi e all'introduzione di strumenti innovativi di e-procurement che consentano di semplificare le modalità di acquisto, ridurre i tempi di accesso al mercato, ridurre i costi operativi, migliorare i livelli dei servizi.

## **7.**

### **ASPETTI PROCEDURALI**

Lo schema di convenzione viene approvato dalla Giunta della Comunità previa intesa con la Conferenza dei Sindaci di cui all'art. 17 bis della L.P. 3/2006. Questa ultima deliberazione con il voto favorevole dei 2/3 dei componenti che rappresentino i 2/3 della popolazione presente sul territorio interessato.

La Provincia e il Consorzio dei Comuni Trentini predisporranno uno schema di convenzione di riferimento per favorire il lavoro di personalizzazione di ciascuna realtà territoriale.