

GUIDA OPERATIVA PER LE GESTIONI ASSOCIATE: APPROCCI, METODI, STRUMENTI

Versione n°1 del 14 febbraio 2026



GUIDA OPERATIVA PER LE GESTIONI ASSOCIATE: APPROCCI, METODI, STRUMENTI

Assetti istituzionali, modelli organizzativi e condizioni di efficacia per la gestione associata delle funzioni e dei servizi

A cura di

Daniele Formiconi – *Responsabile ANCI Area Piccoli Comuni Montagna, Aree Interne, Associazionismo, Coordinamento ANCI regionali, Status Amministratori locali*

Giovanni Xilo – *Esperto ANCI*

Federico Gusmeroli – *Esperto ANCI*

Simone Rossi – *Esperto ANCI*



Sommario

Introduzione	5
Scopi e obiettivi	6
1. Il quadro normativo delle Unioni di Comuni	10
2. Identità istituzionale dell'Unione: Statuto, Organi e regole del gioco	13
2.1 Lo Statuto.....	13
2.2 Il sistema di governance	13
2.3. Il rapporto tra Organi e strutture tecniche	14
3. Processo di costituzione dell'Unione: iter deliberativo, adempimenti e fase di start-up	16
3.1 I primi passi.....	16
3.2 Il conferimento delle funzioni.....	16
3.3 Risorse e organizzazione	17
4. Dalla decisione politica allo studio di fattibilità: metodo, dati, diagnosi e progettazione	18
4.1 Lo studio di fattibilità: obiettivi e fasi.....	18
4.2 Governare il processo di studio	20
5. Progettazione dei servizi associati: modelli organizzativi, scelte operative e avvertenze.....	22
5.1 Definire il perimetro	22
5.2 Ripensare le strutture comunali	23
5.3 La gestione del personale	23
5.4 Digitalizzazione	24
5.5 Il rischio di "lontananza organizzativa"	24
5.6. Un passo per volta	24
6. La governance dell'Unione	26
6.1 Reti inter-organizzative e costruzione della fiducia	26
6.2 La partecipazione alle scelte strategiche e operative	26
6.3 Il turn-over politico e il controllo sui risultati.....	27
7. Rapporti economico-finanziari: criteri di riparto, gestione della cassa e controllo	29
7.1 Le risorse e i metodi di gestione economico-finanziaria.....	29
7.2 Il riparto delle spese tra i Comuni aderenti	29
7.3 La contabilità in Unione	30
7.4 Ulteriori elementi di attenzione.....	30

8. Monitoraggio, valutazione e apprendimento organizzativo: verso Unioni capaci di evolvere .	32
8.1 Produrre valore aggiunto per i Comuni	32
8.2 Monitoraggio e sistema di indicatori	33
8.3 Il controllo di gestione	33
9. Unioni di Comuni e normative regionali di riordino e incentivazione dell'associazionismo	35
9.1 Il ruolo del legislatore regionale	35
9.2 La varietà degli approcci	35
10. Le Convenzioni - Art. 30 TUEL	37
10.1 Le convenzioni obbligatorie	37
11. Principale normativa nazionale di riferimento	39
Sitografia nazionale	40
Allegato – Schema di Statuto per una Unione di Comuni	41
Allegato – Format di convenzione per il conferimento all'Unione delle funzioni di gestione delle entrate tributarie e del canone unico patrimoniale	54
Allegato – Linee guida per la proposta di convenzione per l'associazione in Unione delle funzioni inerenti il contrasto alla corruzione e la trasparenza dell'amministrazione	63
Allegato - Convenzione per la gestione in forma associata dello Sportello Unico per le Attività Produttive. Decreto Legislativo n° 267/2000, art. 30.....	74
Allegato - Format di convenzione per il regolamento di servizio per l'Ufficio Europa	83

Introduzione

L'associazionismo comunale rappresenta una delle risposte più rilevanti alle trasformazioni che hanno interessato il sistema delle autonomie locali negli ultimi decenni. La frammentazione amministrativa, la crescente complessità delle funzioni pubbliche, i vincoli finanziari e la riduzione delle capacità organizzative dei singoli enti hanno progressivamente reso necessario individuare forme di cooperazione stabili tra Comuni, capaci di garantire continuità amministrativa, qualità dei servizi e adeguatezza nell'esercizio delle funzioni. In questo quadro, le forme associative non costituiscono soltanto strumenti tecnici di gestione, ma vere e proprie scelte istituzionali e politiche, che incidono sugli assetti di governo del territorio e sul rapporto tra livelli amministrativi.

Tra le diverse modalità di cooperazione previste dall'ordinamento, le convenzioni ex art. 30 TUEL e le Unioni di Comuni rappresentano le due principali opzioni attraverso cui i Comuni esercitano in forma associata funzioni e servizi. Le convenzioni si caratterizzano per la loro flessibilità e per la capacità di rispondere a esigenze puntuali o sperimentali, mentre le Unioni configurano un livello organizzativo più strutturato, fondato su una integrazione tendenzialmente stabile e su un progetto associativo di medio-lungo periodo.

Le Unioni di Comuni rappresentano oggi uno degli strumenti più rilevanti attraverso cui le autonomie locali possono affrontare le trasformazioni strutturali che investono l'amministrazione pubblica territoriale. Negli ultimi quindici anni il contesto istituzionale, organizzativo e professionale in cui operano i Comuni italiani è mutato profondamente, mettendo sotto stress soprattutto gli enti di minori dimensioni. La crescente complessità normativa, l'aumento degli adempimenti amministrativi, la stratificazione delle responsabilità, la digitalizzazione dei processi e la pressione sui tempi e sulla qualità dell'azione amministrativa hanno progressivamente ridotto la capacità dei singoli Comuni di presidiare in modo autonomo funzioni e servizi sempre più specialistici.

A questi fattori si è sommato un processo di lungo periodo di riduzione del personale. I vincoli al turnover, protrattisi per oltre un decennio, hanno inciso in modo strutturale sugli organici comunali, producendo un invecchiamento del personale, una perdita di competenze specialistiche e una crescente difficoltà nel garantire continuità amministrativa. In molti piccoli Comuni, l'organizzazione si è progressivamente adattata a una logica di sopravvivenza, basata su professionalità generaliste chiamate a coprire ambiti sempre più complessi, con inevitabili ricadute sulla qualità dei processi decisionali e sulla capacità di governo. Inoltre, negli ultimi anni è emersa sempre di più la difficoltà – comune a tutti gli enti, ma particolarmente impattante per quelli di piccole dimensioni – a trovare/trattenere il personale. Sempre più spesso interi uffici o settori comunali sono composti da una sola persona.

In questo quadro, l'associazionismo comunale si configura come una risposta organizzativa a vincoli strutturali che difficilmente possono essere superati attraverso soluzioni di breve periodo. La gestione associata di funzioni e servizi consente di creare strutture organizzative più forti, di specializzare le competenze, di rafforzare il presidio tecnico-amministrativo, di ricostruire economie di scala e di ridurre la dipendenza da soluzioni esternalizzate difficili da governare nel tempo.

L'esperienza concreta delle Unioni di Comuni restituisce un quadro fortemente eterogeneo. Accanto a realtà consolidate, in grado di produrre un effettivo valore aggiunto per i Comuni aderenti, si osservano Unioni caratterizzate da un numero molto limitato di servizi associati o, in alcuni casi, sostanzialmente inattive. Questa disomogeneità ha spesso radici nello scopo per il quale l'Unione è stata costituita: in diverse situazioni è stata interpretata prevalentemente come un adempimento normativo, piuttosto che come una scelta strategica di cooperazione territoriale; in altri casi ancora si è configurata come una struttura sovrapposta ai Comuni, priva di un reale sistema di interscambio operativo e informativo, con esiti poco chiari o complessivamente insoddisfacenti.

Le ragioni di queste difficoltà non risiedono nello strumento in sé, quanto nelle modalità con cui esso è stato progettato, governato e gestito. Per lungo tempo il dibattito sulle Unioni di Comuni è stato dominato da un approccio normativo e quantitativo: soglie demografiche, elenchi di funzioni fondamentali, obblighi e proroghe. Questo approccio ha finito per mettere in secondo piano il nodo centrale della questione, che è di natura organizzativa e di governance: come costruire assetti associativi capaci di funzionare nel tempo, di adattarsi ai contesti territoriali e di produrre risultati misurabili. In questa ottica è necessario partire dal presupposto fondamentale che una Unione è uno strumento, una risorsa al servizio del singolo Comune: deve dunque ambire ad essere capace di ottenere, insieme, standard di efficienza ed efficacia fuori dalla portata dei Comuni soci, presi singolarmente.

Negli ultimi anni, anche a seguito delle pronunce della Corte costituzionale e dell'evoluzione del quadro normativo, si è progressivamente aperta una nuova fase. L'attenzione si è spostata dall'obbligo all'efficacia, dalla conformità formale alla capacità amministrativa, dalla quantità delle Unioni alla qualità delle esperienze associative. In questa prospettiva, le Unioni di Comuni sono chiamate a dimostrare la loro utilità non in astratto, ma attraverso la capacità di migliorare concretamente l'organizzazione e la gestione dei servizi pubblici locali.

Scopi e obiettivi

Questa guida operativa si colloca all'interno di questa prospettiva: nasce dall'analisi di un ampio patrimonio di esperienze, studi di fattibilità, materiali formativi e percorsi di accompagnamento alle gestioni associate, sviluppati negli ultimi anni in diversi contesti territoriali.

L'obiettivo non è fornire un manuale prescrittivo né individuare un modello organizzativo valido in ogni situazione: al contrario, il quaderno intende offrire una griglia di lettura tecnica e operativa che consenta a decisori politici e strutture amministrative di orientarsi nella complessità delle scelte associative. Questo quaderno si propone di esplorare l'associazionismo comunale come fenomeno articolato e non riducibile a un unico modello, mettendo in luce presupposti, finalità, condizioni di efficacia e ambiti di applicazione delle diverse forme associative, con l'obiettivo di offrire chiavi di lettura utili alla progettazione, alla valutazione e al governo dei percorsi intercomunali. Ogni contesto locale è differente e dunque necessariamente ogni Unione va costruita tenendo conto delle dinamiche e delle esigenze locali: non è possibile tracciare le dimensioni di una Unione "ideale" e

perfetta, ma serve costruire localmente – partendo da modelli e “buone pratiche” sperimentate altrove – una propria via.

Il quaderno assume come punto di partenza un presupposto fondamentale: le Unioni di Comuni non sono un fine, ma un mezzo. La loro legittimazione deriva esclusivamente dalla capacità di produrre valore per i Comuni aderenti, in termini di efficacia dell’azione amministrativa, qualità dei servizi, sostenibilità economico-finanziaria e rafforzamento della capacità di governo locale. Quando queste condizioni non si realizzano, l’Unione rischia di trasformarsi in un ulteriore livello di complessità, anziché in una soluzione ai problemi esistenti.

Per questo motivo, il quaderno adotta un taglio prevalentemente operativo. I destinatari principali, oltre agli amministratori locali, sono i segretari comunali, i responsabili di area e di servizio, gli staff delle Unioni e dei Comuni aderenti. Il testo vuole costituire uno strumento utile per valutare le scelte associative, comprendere i rischi e definire regole di governance adeguate.

Dal punto di vista metodologico, il quaderno insiste su alcuni elementi chiave. In primo luogo, la centralità delle attività di analisi e progettazione condivisa sia nella fase di costituzione dell’ente associato sia nel progressivo conferimento di funzioni e servizi locali. Per una Unione di Comuni “ben temperata” occorre progettare le gestioni associate come nuovi sistemi organizzativi e gestionali e non come semplici sommatorie di funzioni trasferite. Una Unione di Comuni si caratterizza come una rete inter-organizzativa che deve connettere e armonizzare i contributi della sua struttura tecnica e degli uffici unici costituiti con tutte le strutture dei singoli Comuni associati. In secondo luogo, l’importanza della governance come rete di relazioni tra Comuni e Unione, capace di tenere insieme rappresentanza politica e gestione condivisa delle risorse professionali, tecniche ed economiche. Infine, il ruolo chiave proprio della dimensione economico-finanziaria e del monitoraggio come strumenti di trasparenza, accountability e sviluppo organizzativo dell’alleanza intercomunale.



Il quaderno è articolato in sette capitoli che affrontano in modo integrato i principali profili istituzionali, organizzativi e gestionali delle Unioni di Comuni. Dopo un inquadramento evolutivo e normativo, il testo approfondisce l'identità istituzionale dell'Unione, il ruolo dello Statuto e degli Organi e lo studio di fattibilità come passaggio chiave per orientare le scelte associative e la progettazione dei servizi. I capitoli successivi analizzano la governance interna, il processo di costituzione e avvio dell'Unione, i rapporti economico-finanziari tra Unione e Comuni e i sistemi di monitoraggio e valutazione, intesi come strumenti essenziali per garantire efficacia, trasparenza e capacità evolutiva dell'ente associato.

Nel loro insieme, questi capitoli intendono offrire una base conoscitiva di partenza per affrontare in modo consapevole la sfida dell'associazionismo comunale. Una sfida non facile ma l'unica per ora in grado di far convivere processi di

razionalizzazione delle risorse pubbliche sul territorio con la salvaguardia dell'autonomia dei piccoli Comuni italiani.

Gli allegati completano il quaderno con materiali di supporto operativo alla progettazione e alla gestione delle forme associative in convenzione ed Unione. Essi comprendono schemi di Statuto, format di convenzione per il conferimento di funzioni e servizi, linee guida tematiche, un capitolo dedicato alla principale normativa nazionale e regionale di riferimento e una sitografia essenziale.

In evidenza:

1. Non esiste il modello "perfetto" di Unione: è necessario partire dalle dinamiche e dalle esigenze di ogni territorio per costruire le dimensioni dell'Unione.
2. Obiettivo ultimo di una Unione è diventare capace di ottenere risultati che i singoli Comuni, ciascuno per conto suo, non possono raggiungere.
3. Le Unioni di Comuni sono organizzazioni complesse: occorre progettare le gestioni associate come nuovi sistemi organizzativi e gestionali e non come semplici sommatorie di funzioni trasferite.



1. Il quadro normativo delle Unioni di Comuni

L'evoluzione delle Unioni di Comuni nel sistema delle autonomie locali italiane può essere letta come un processo non lineare, segnato da fasi successive caratterizzate da differenti finalità, strumenti e aspettative. Comprendere questa evoluzione è essenziale per evitare letture semplificatorie e per collocare le esperienze associative attuali all'interno di un quadro più ampio, che tenga conto sia delle scelte normative passate sia delle dinamiche organizzative e territoriali.

Una prima fase, che si sviluppa a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, è fortemente influenzata dal dibattito sul riordino territoriale e sulla razionalizzazione del numero dei Comuni. In questo periodo l'Unione di Comuni viene concepita come uno strumento transitorio, funzionale a un percorso di progressiva integrazione istituzionale e, in prospettiva, alla fusione. L'attenzione è rivolta prevalentemente all'assetto istituzionale e alla semplificazione del quadro amministrativo, mentre la dimensione organizzativa e gestionale rimane in secondo piano.

Una seconda fase, collocabile tra i primi anni Duemila e il 2010, vede l'affermazione dell'associazionismo volontario incentivato. Le Unioni di Comuni si diffondono su base territoriale più ampia e iniziano a essere utilizzate come strumenti per la gestione associata di specifiche funzioni e servizi. In questa fase emergono le prime esperienze di consolidamento organizzativo, ma anche una forte eterogeneità di modelli: Unioni leggere, orientate al coordinamento, e Unioni più strutturate, dotate di propri uffici e personale dedicato. Il quadro normativo lascia ampi margini di flessibilità, consentendo agli Enti Locali di adattare lo strumento alle proprie esigenze.

La terza fase prende avvio con il decreto-legge n. 78/2010 e con l'introduzione dell'obbligo di gestione associata delle funzioni fondamentali per i Comuni di minori dimensioni. Questa fase segna un cambio di paradigma: l'associazionismo diventa un adempimento per efficientare i servizi e ridurre i costi di gestione, contenendo in particolar modo la spesa di personale, accompagnato da un elenco di funzioni da associare e da soglie demografiche rigide. Nel tempo, tale impostazione evidenzia difficoltà applicative: proroghe ripetute, difficoltà di controllo e, soprattutto, una diffusa percezione dell'Unione come strumento formale, funzionale più al rispetto della norma e alla riduzione della spesa pubblica che al mantenimento e miglioramento dei servizi sul territorio.

Un passaggio cruciale in questa fase è rappresentato dalla pronuncia della Corte costituzionale n. 33 del 2019, che ha messo in evidenza i limiti di un obbligo rigido e indifferenziato. La Corte ha sottolineato come l'associazione delle funzioni debba essere valutata alla luce dei risultati conseguibili in termini di efficacia ed efficienza, riconoscendo ai Comuni la possibilità di dimostrare l'assenza di economie di scala o di miglioramenti organizzativi. Tale pronuncia ha contribuito a spostare l'attenzione dal rispetto formale della norma alla sostanza delle scelte organizzative.

L'abrogazione dei termini di adempimento dell'obbligo di gestione associata ha successivamente chiuso una lunga stagione di incertezza normativa e ha aperto una fase nuova, che può essere definita come una "quarta fase" delle Unioni di Comuni. In questa fase, il tema centrale non è più l'obbligo, ma la capacità delle Unioni di dimostrare la propria utilità attraverso risultati concreti e

misurabili. L'Unione non è più legittimata dalla legge in quanto tale, ma dalla capacità di produrre valore aggiunto per i Comuni aderenti.

Questa quarta fase si colloca in un contesto profondamente mutato. I Comuni affrontano oggi sfide che vanno ben oltre la gestione ordinaria: digitalizzazione dei processi e dei servizi, attuazione di programmi complessi, gestione di fondi straordinari, rafforzamento della capacità amministrativa, integrazione di politiche settoriali e soprattutto una significativa riduzione del personale e delle competenze disponibili. Non si tratta solo di “fare insieme” ciò che si faceva separatamente per ottenere migliori economie di scala, ma di ripensare l'organizzazione complessiva dei servizi, costruendo strutture capaci di qualificare la spesa pubblica indirizzandola ai servizi destinati agli utenti attraverso processi di specializzazione in una logica di sviluppo continuo e incrementale.

In termini operativi, la quarta fase impone un cambio di approccio. Le scelte associative devono essere fondate su analisi approfondite e su una chiara definizione degli obiettivi. Il quadro normativo va interpretato come una cornice abilitante, all'interno della quale costruire soluzioni organizzative coerenti con i contesti territoriali e le caratteristiche dei Comuni soci.

Un ulteriore elemento distintivo di questa fase è il ruolo crescente della valutazione. Le Unioni sono chiamate a misurare e rendicontare i risultati delle gestioni associate, non solo in termini economici, ma anche in termini di qualità dei servizi, tempi di risposta, soddisfazione degli utenti e capacità di presidio dei processi. In assenza di sistemi di monitoraggio e di accountability, la gestione associata rischia di perdere legittimazione politica e di essere percepita come un costo aggiuntivo, anziché come un investimento per ottenere risultati più efficaci ed efficienti a vantaggio delle autonomie locali.

In conclusione, il quadro evolutivo e normativo delle Unioni di Comuni mostra un passaggio progressivo da una logica istituzionale e prescrittiva a una logica organizzativa e valutativa. La sfida della quarta fase consiste nel trasformare le Unioni da strumenti formali in strutture capaci di produrre risultati. Ciò richiede competenze, metodo e una governance consapevole, in grado di tenere insieme autonomia locale, cooperazione intercomunale e responsabilità verso le comunità amministrate.

In evidenza:

1. Nate come strumento transitorio, finalizzato alla successiva fusione dei Comuni aderenti, le Unioni di Comuni a partire dagli anni Duemila iniziano a essere utilizzate come strumenti per la gestione associata di specifiche funzioni e servizi.
2. L'introduzione (2010) dell'obbligo di gestione associata delle funzioni comunali per i piccoli Comuni – a più riprese rinviato – è collegata al concetto di riduzione della spesa pubblica: le Unioni sono a volte percepite e vissute come adempimenti: uno strumento formale, funzionale più al rispetto della norma che al mantenimento e miglioramento dei servizi sul territorio.

3. Negli ultimi anni si afferma il principio per il quale le Unioni devono essere valutate sulla loro capacità di produrre valore aggiunto per i Comuni aderenti.
4. L'evoluzione complessiva segna dunque il passaggio progressivo da una logica istituzionale-prescrittiva a una organizzativa-valutativa: le Unioni sono attori locali che devono organizzarsi per produrre risultati in favore dei Comuni soci.



2. Identità istituzionale dell'Unione: Statuto, Organi e regole del gioco

L'identità istituzionale dell'Unione di Comuni rappresenta uno degli snodi più delicati e, al tempo stesso, più determinanti per la riuscita di un'esperienza associativa. A differenza di altre forme di cooperazione intercomunale, l'Unione non è soltanto un accordo organizzativo, ma un Ente Locale dotato di autonomia statutaria e regolamentare. Questa natura istituzionale impone una riflessione approfondita sulle “regole del gioco” che governano la vita dell'ente, i rapporti con i Comuni aderenti e le modalità di esercizio delle funzioni conferite.

2.1 Lo Statuto

Lo Statuto costituisce il patto fondativo dell'Unione: l'accordo che definisce l'identità dell'ente, le reali finalità perseguite, le regole della partnership intercomunale. Attraverso lo Statuto si stabiliscono ovviamente la denominazione, la sede, l'ambito territoriale, la durata, la composizione degli Organi e le principali modalità di funzionamento. Di norma lo Statuto definisce anche le regole di cooperazione, i principi generali di finanziamento e il livello di coinvolgimento degli Organi istituzionali e tecnici dei Comuni aderenti, oltre alle modalità di ampliamento dell'Unione a nuovi Comuni, le modalità di recesso del singolo Comune aderente e quelle di scioglimento.

Una scelta rilevante riguarda la durata dell'Unione: si tratta di un Ente che non può configurarsi come una sorta di “super Comune”, né dal punto di vista della governance istituzionale né da quello gestionale. Costruire una istituzione insieme “politica” e “organizzativa” richiede tempo, esperienza e anche aggiustamenti e manutenzioni durante il percorso. Durate troppo brevi, adottate per ragioni di prudenza politica, rischiano di compromettere la sostenibilità organizzativa e dell'investimento necessario per costruire l'ente associato; la fase di avvio di un'Unione comporta investimenti iniziali, se non economici certamente di impegno, significativi: definizione degli assetti organizzativi, armonizzazione dei processi, investimenti in competenze e sistemi informativi. Tali costi possono essere ammortizzati solo in una prospettiva di medio-lungo periodo. Al contrario, durate più lunghe (o, meglio ancora, indeterminate) favoriscono una visione strategica, rendono fattibili investimenti strutturali e permettono di costruire un “sistema di senso”.

Tutto ciò a condizione che siano previste regole chiare per la gestione del recesso, cioè delle modalità attraverso le quali un Comune aderente all'Unione può uscire. Queste regole devono essere capaci di tutelare la continuità dei servizi ma anche l'autonomia di ogni Comune associato nelle scelte di gestione dei propri servizi locali. Il tema del recesso è infatti centrale per l'identità istituzionale dell'Unione: una disciplina lacunosa o ambigua del recesso può trasformarsi in un fattore di instabilità permanente, alimentando diffidenze e comportamenti opportunistici. Regole chiare, che definiscano tempi, modalità e conseguenze del recesso, consentono invece di rafforzare la fiducia tra i Comuni aderenti e di preservare l'operatività dell'ente anche in presenza di cambiamenti politici o istituzionali.

2.2 Il sistema di governance

Accanto allo Statuto, l'assetto degli Organi istituzionali rappresenta un elemento chiave dell'identità dell'Unione. Gli Organi fondamentali e previsti dal TUEL sono il Consiglio, la Giunta e il Presidente.

Il Consiglio dell'Unione è composto da membri eletti da ciascun Consiglio comunale, secondo criteri che garantiscono la rappresentanza, per ciascun Comune, delle maggioranze e delle minoranze. Questa configurazione riflette la natura federale della rappresentanza dell'Unione e ne costituisce al tempo stesso un punto di forza e uno di attenzione. Da un lato, il Consiglio dell'Unione assicura un collegamento diretto con i Consigli comunali, tutelando la rappresentanza politica di tutti i Comuni. Dall'altro lato, la rappresentanza indiretta può generare una percezione di distanza e una minore visibilità dell'azione dell'Unione in seno a ogni Consiglio Comunale. Per questo motivo, sono spesso previste regole di funzionamento del Consiglio che comunque favoriscano un interscambio e confronto costante con i Consigli comunali e processi informativi e decisionali che coinvolgano i Consigli comunali.

La Giunta dell'Unione, composta da amministratori dei Comuni aderenti, svolge un ruolo chiave nell'indirizzo politico e nella gestione delle funzioni conferite – che nelle Unioni tende a essere prevalentemente collegiale. Al fine di garantire la volontà, la rappresentanza e l'integrazione del governo dell'Unione con il governo di ogni Comune associato, è consigliabile prevedere la presenza dei Sindaci nella Giunta dell'Unione, al fine di rafforzare il legame politico tra Unione e Comuni. Contestualmente è sempre auspicabile adottare una logica di Giunta comunale tout court prevedendo deleghe ai Sindaci per l'indirizzo e il governo delle funzioni e dei servizi associati. Laddove l'Unione è composta da un elevato numero di Comuni, è possibile prevedere nello Statuto sub-ambiti di rappresentanza e organismi collegiali affiancati alla Giunta (es. Assemblea dei Sindaci) per le decisioni più strategiche e significative.

Il Presidente dell'Unione rappresenta il vertice istituzionale e svolge una funzione di coordinamento politico e rappresentanza esterna. La stabilità del ruolo del Presidente e la chiarezza delle sue attribuzioni sono elementi fondamentali per garantire continuità all'azione dell'Unione. Turnover frequenti o deleghe poco definite rischiano di compromettere la capacità dell'ente di costruire relazioni istituzionali solide e di portare avanti progetti di medio periodo. Vero è anche che soprattutto nei primi anni di costruzione della nuova istituzione associata è opportuno coinvolgere i Comuni aderenti nella responsabilità di rappresentanza e governo dell'alleanza. Alcune Unioni di Comuni hanno a tal fine previsto soluzioni di rotazione del ruolo del Presidente nei primi anni del patto associativo proprio per esaltare la partecipazione di tutti i Comuni alla costruzione della “casa comune” e favorire la maturazione di conoscenza e consapevolezza diffuse.

2.3. Il rapporto tra Organi e strutture tecniche

Un ulteriore elemento chiave dell'efficacia istituzionale dell'Unione riguarda il rapporto tra gli Organi politici e la struttura tecnica. Nelle Unioni vige il principio di pluralità tecnica e politica. L'Unione è, dal punto di vista gestionale, una rete inter-organizzativa che deve relazionarsi operativamente con una pluralità di organizzazioni coincidenti con le strutture di ogni Comune associato. Per garantire il funzionamento degli accordi di servizio e di scambio che caratterizzano la vita giornaliera dei servizi

in Unione, non si sottovaluti la necessità di costruire una tecnostruttura di raccordo, un ruolo con delega al coordinamento dei servizi in Unione e di questi con le strutture comunali.

L'Unione non dispone di una legittimazione politica diretta e, di conseguenza, la sua efficacia dipende in larga misura dalla qualità del raccordo tra indirizzo politico e gestione amministrativa e dalla sinergia che viene così costruita. Regole chiare sulla distinzione dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità assegnate, sulla responsabilità dei direttori e dei responsabili di servizio e sui flussi informativi tra livello politico e tecnico è utile prevederli ex ante per evitare potenziali conflitti, ridondanze e sovrapposizioni non previste ex post.

Un aspetto da non trascurare, a partire dallo Statuto e poi nella quotidianità dell'agire, riguarda la relazione dell'Unione con le strutture comunali. Se non si progetta e presidiano le interrelazioni operative tra l'Unione e le strutture comunali nel lungo periodo queste tenderanno a considerare la nuova struttura comune un livello aggiuntivo di burocrazia estraneo a loro e privo di valore per l'attività di servizio delle strutture comunali. L'Unione, al contrario, deve essere costruita perché agisca come una struttura di servizio dei Comuni, orientata a supportarne l'azione e non a sostituirli. In questa prospettiva, le regole del gioco non si esauriscono negli atti formali, ma includono prassi, consuetudini e strumenti di raccordo operativo. Conferenze periodiche tra assessori comunali con specifiche deleghe per valutare e indirizzare l'operatività e lo sviluppo dei servizi in associazione, tavoli tecnici per materia, momenti di condivisione delle scelte strategiche e sistemi di rendicontazione verso i Comuni contribuiscono a rafforzare l'Unione e a renderla un attore servente e legittimato nel sistema locale. Particolarmente importante è creare prassi di raccordo tra la ragioneria dell'Unione e quelle dei singoli Comuni, per garantire un presidio attento e un monitoraggio periodico delle principali partite di bilancio.

In evidenza:

1. L'Unione non è soltanto un accordo organizzativo, ma un Ente Locale dotato di autonomia statutaria e regolamentare.
2. I tre Organi istituzionali fondamentali sono il Consiglio (con membri eletti da ciascun Consiglio comunale, in rappresentanza di maggioranza e minoranze), la Giunta (composta da amministratori dei Comuni aderenti) e il Presidente (di norma uno dei Sindaci).
3. Curare la costruzione di luoghi di confronto e coordinamento ulteriori (es. tavoli di lavoro tra responsabili, Consulte degli assessori su specifiche deleghe...) rappresenta un valore aggiunto che agevola il lavoro di tutti i soggetti coinvolti, riducendo il più possibile ridondanze e vuoti informativi.

3. Processo di costituzione dell'Unione: iter deliberativo, adempimenti e fase di start-up

Dal punto di vista formale, la costituzione dell'Unione è deliberata dai Consigli comunali dei Comuni fondatori, secondo le procedure previste per le modifiche statutarie. Ciascun Consiglio approva lo Statuto e l'atto costitutivo, definendo il conferimento delle funzioni e l'adesione all'ente associato. La sequenza e il coordinamento delle deliberazioni assumono rilievo operativo: deliberazioni disallineate o tempi troppo dilatati possono rallentare l'avvio dell'Unione e alimentare incertezze politiche e organizzative.

3.1 I primi passi

Una volta completato l'iter deliberativo, si procede alla formale costituzione dell'Unione mediante atto pubblico, alla progressiva costituzione degli Organi politici del nuovo ente (elezione del Consiglio dell'Unione, nomina del Presidente, costituzione della Giunta) e alla individuazione e nomina del Segretario dell'Unione, scelto tra i Segretari dei Comuni aderenti alla compagine associativa: da questo momento l'Unione acquisisce personalità giuridica e capacità di azione per avviare le attività amministrative necessarie al proprio funzionamento. Gli adempimenti iniziali sono numerosi: tra i primi passaggi rientrano l'attribuzione del codice fiscale e della partita IVA, l'apertura della tesoreria, l'iscrizione agli enti previdenziali e assicurativi, l'attivazione dei conti correnti e la definizione dei rapporti con i fornitori.

Parallelamente, è necessario avviare l'organizzazione della contabilità dell'Unione, scegliendo il sistema contabile e definendo le modalità di raccordo con i bilanci dei Comuni aderenti. Nella fase di start-up numerose Unioni delegano i servizi interni (gestione finanziaria, del bilancio, amministrazione giuridica ed economica del personale, servizi informatici, ecc.) agli stessi responsabili di uno o più Comuni aderenti, anche per contenere i costi di gestione dell'ente appena costituito.

3.2 Il conferimento delle funzioni

Una scelta rilevante riguarda il perimetro iniziale delle funzioni da conferire all'Unione, spesso definito dai Consigli comunali contestualmente all'approvazione dello Statuto e all'atto di costituzione. I primi conferimenti rendono l'Unione non solo un ente di governo, ma anche di gestione concreta a servizio dei Comuni.

Nella fase di avvio è opportuno privilegiare un approccio graduale e progressivo, evitando soluzioni ambiziose che prevedano il trasferimento simultaneo di un numero elevato di funzioni. La gradualità consente, infatti, all'Unione di consolidare assetti organizzativi, meccanismi decisionali e capacità operative. Coerentemente con tale impostazione, gli Statuti prevedono di norma la possibilità di conferire all'Unione l'insieme di tutte le funzioni e servizi comunali, rinviando tuttavia a successivi accordi tra gli enti associati l'effettivo conferimento delle singole funzioni e servizi e la definizione di una scansione temporale dei processi di associazione. La gradualità non implica una rinuncia a una visione strategica del ruolo dell'ente a tutela degli interessi dei Comuni aderenti, ma una sua

attuazione per fasi successive. Esiste, tuttavia, una qualificata eccezione a questa regola, riconducibile alle dimensioni e alle caratteristiche strutturali degli enti, che sarà approfondita nei capitoli successivi.

3.3 Risorse e organizzazione

Un nodo delicato riguarda la fase di avvio del bilancio dell'Unione. In molti casi, l'ente nasce in corso d'anno, rendendo necessario predisporre bilanci provvisori o di durata ridotta. La gestione di questa fase transitoria richiede attenzione per evitare squilibri finanziari e per garantire la copertura delle spese iniziali. È opportuno prevedere meccanismi di anticipazione o contributi iniziali da parte dei Comuni, chiaramente disciplinati negli atti istitutivi.

La definizione dell'assetto organizzativo di partenza rappresenta un altro passaggio chiave della fase di start-up. Anche in assenza di una dotazione organica definita, è necessario individuare e coinvolgere funzionari e addetti che supportino la costruzione dei servizi in associazione anche attraverso soluzioni flessibili, quali l'utilizzo di personale in comando, part time o con scavalco in eccedenza.

La fase di start-up richiede, inoltre, l'adozione di un insieme minimo di regolamenti essenziali. Tra questi rientrano il regolamento di contabilità, il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, il regolamento sul funzionamento degli organi e, ove necessario, i regolamenti specifici per le funzioni associate. In molti casi è opportuno prevedere norme transitorie, che consentano all'Unione di operare anche in assenza di un quadro regolamentare completo (ad esempio basandosi sui regolamenti del Comune di maggiori dimensioni), rinviando alcuni aspetti a una fase successiva.

Un'ulteriore dimensione da costruire riguarda i sistemi informativi. L'avvio dell'Unione comporta la necessità di attivare caselle di posta elettronica, protocolli informatici, sistemi di gestione documentale e applicativi gestionali. La regola prima da garantire è l'interoperabilità e la possibilità di scambio con i sistemi informativi dei Comuni associati.

In evidenza:

1. L'Unione viene costituita tramite un atto pubblico.
2. I primi adempimenti riguardano la governance e l'elezione/nomina degli Organi istituzionali.
3. È bene individuare un nucleo di funzioni comunali da trasferire fin da subito in Unione, pur in una logica di passi successivi.
4. Vanno curati con particolare attenzione la redazione del primo bilancio e l'adozione di strumenti e regole comuni, anche partendo da quanto già presente nei Comuni.

4. Dalla decisione politica allo studio di fattibilità: metodo, dati, diagnosi e progettazione

Il passaggio dalla decisione politica di avviare un percorso di gestione associata alla sua progettazione e attivazione costituisce una fase chiave del ciclo di vita di un'Unione di Comuni. In questo momento si definiscono gli elementi che incidono sul funzionamento dell'assetto associativo, ma anche le regole di costruzione delle soluzioni cooperative e gli accordi politici sulle risorse da mettere in campo, sulle regole di contribuzione e sulle performance attese. La scelta di associare funzioni e servizi richiede, quindi, un processo di analisi e progettazione volto a tradurre un indirizzo politico in un modello organizzativo.

4.1 Lo studio di fattibilità: obiettivi e fasi

Lo strumento centrale di questo processo è lo studio di fattibilità. Nelle esperienze più efficaci, lo studio di fattibilità è la *conditio sine qua non* per il processo decisionale sull'opportunità e utilità dell'associazione. Esso consente di ricostruire in modo oggettivo lo stato dell'arte dei servizi oggetto di analisi, di comparare le modalità di gestione in ogni Comune coinvolto, di individuare gli scenari organizzativi e gestionali alternativi e di rendere esplicite le condizioni di successo e i rischi dell'associazione.

Dal punto di vista metodologico, lo studio di fattibilità si articola in quattro fasi principali: rilevazione, analisi, diagnosi/decisione e progettazione. Queste fasi non sono sequenze rigide, ma momenti logici che si alimentano reciprocamente. La qualità dello studio dipende dalla capacità di mantenere coerenza tra le diverse fasi e di coinvolgere sia gli amministratori sia le strutture tecniche coinvolte nel servizio oggetto di indagine.

La fase di rilevazione costituisce il fondamento dell'intero processo. Essa riguarda la raccolta sistematica di dati significativi e comparabili relativi alle funzioni e ai servizi oggetto di possibile associazione. I dati da raccogliere permettono di restituire una fotografia dell'organizzazione esistente nei diversi Comuni, i punti di forza e le debolezze presenti. Tra gli elementi essenziali rientrano il perimetro delle attività svolte, la dotazione di personale, il tempo effettivamente impegnato per gestire il servizio, le competenze e il livello di specializzazione presenti, i volumi di lavoro, le dotazioni strumentali e digitali, i modelli gestionali adottati (gestione in house, esternalizzazione, affidamenti misti) e i costi diretti e indiretti sostenuti dai Comuni.

Di norma i Comuni utilizzano propri sistemi di classificazione, sistemi informativi non interoperabili e modalità di imputazione dei costi a volte non comparabili. Lo stesso perimetro e oggetto di organizzazione viene spesso descritto e classificato diversamente da Comune a Comune. Lo studio di fattibilità rende confrontabili le diverse dimensioni strutturali e tecniche che caratterizzano l'organizzazione di un servizio, permettendo anche la costruzione di un accordo sulle modalità di rappresentazione del servizio oggetto di analisi e sulla classificazione dei diversi fattori di produzione. In pratica l'associazione comincia fin dalla fase di analisi, permettendo di costruire criteri condivisi di classificazione e rappresentazione e interpretando in maniera condivisa i dati raccolti, mettendoli in

relazione tra loro. Non si tratta di una mera elaborazione quantitativa, ma di un processo di lettura critica che deve tener conto delle specificità organizzative e territoriali dei singoli enti coinvolti. L'analisi dovrebbe consentire di individuare tra i Comuni punti di forza e debolezza, la duplicazione di attività, le aree di inefficienza e le potenziali economie di scala. In questa fase è importante evitare approcci esclusivamente contabili, che riducono la valutazione alla sola dimensione dei costi, trascurando aspetti fondamentali quali la qualità del servizio, i tempi di risposta e la capacità di presidio dei processi di lavoro.

La diagnosi costituisce una componente centrale dello studio di fattibilità e consiste nell'analisi dell'assetto gestionale esistente, finalizzata a individuare le principali criticità e a valutare il contributo potenziale della gestione associata al loro superamento. Le criticità possono riguardare, a titolo esemplificativo, la disponibilità di competenze specialistiche, l'articolazione dei processi, i livelli di specializzazione del personale, la continuità amministrativa e il ricorso a fornitori esterni poco presidabili. L'analisi dovrebbe, inoltre, considerare le condizioni evolutive dell'organizzazione nel medio-lungo periodo, includendo elementi quali i pensionamenti previsti, le esigenze di riorganizzazione e digitalizzazione e i possibili effetti di modifiche normative.

Uno strumento utile in questa fase è l'analisi SWOT, che consente di mettere in relazione punti di forza e debolezza interni con opportunità e rischi esterni. L'analisi SWOT è efficace in particolar modo se, dopo una ricognizione completa, si vogliono sintetizzare i risultati al fine di individuare le soluzioni associative, le leve positive da salvaguardare e valorizzare e le criticità da presidiare e superare.

Un elemento nella diagnosi che suggeriamo è la valutazione dello scenario alternativo, ossia cosa accade se non si procede all'associazione. Una non decisione è una decisione: comporta costi impliciti, rischi di perdita di competenze, maggiore esposizione a soluzioni esternalizzate e una progressiva riduzione della capacità di gestione. Esplicitare lo scenario di non associazione consente di rendere più consapevole il processo decisionale e di verificare le conseguenze, non solo oggi ma anche nel medio e lungo periodo.

Se a seguito dell'indagine sull'attuale organizzazione si decide di attivare il processo associativo, segue, logicamente, la fase di progettazione, ovvero l'individuazione di cosa si conferisce al nuovo servizio associato, quali risorse professionali dedicare, con quale soluzione contrattuale, l'organizzazione del back office e del front office, gli scambi operativi con le tecno-strutture comunali e i risultati attesi sia in termini di costo che in termini di servizio offerto. Non ultimo, la fase di progettazione del servizio associato dovrebbe definire la *road map* di costruzione dell'ufficio unico, ovvero le fasi di realizzazione e il personale comunale da coinvolgere perché direttamente o indirettamente interessato al processo di riorganizzazione.

Dal punto di vista organizzativo, la progettazione deve chiarire dove si collocano le responsabilità, quali funzioni vengono centralizzate e quali rimangono decentrate, come vengono garantiti i presidi territoriali e quali competenze devono essere rafforzate. Sul piano economico-finanziario, è necessario formulare ipotesi di riparto dei costi e delle risorse, valutandone l'impatto sui singoli Comuni e la sostenibilità complessiva dell'Unione.

4.2 Governare il processo di studio

Come anticipato, un aspetto decisivo della progettazione riguarda la governance del processo di attuazione. La transizione verso la gestione associata raramente si può realizzare in un unico passaggio; più frequentemente è opportuno prevedere fasi progressive di conferimento associate a meccanismi di monitoraggio e momenti di verifica, che consentano di correggere eventuali criticità in itinere. La definizione di una roadmap condivisa, con indicazione degli atti necessari, dei tempi e delle responsabilità, rappresenta un elemento di garanzia sia per gli amministratori sia per le strutture tecniche coinvolte.

Il coinvolgimento degli attori interni è un ulteriore fattore critico di successo. Lo studio di fattibilità non può essere elaborato esclusivamente a livello politico o affidato a consulenze esterne senza un adeguato coinvolgimento delle strutture comunali. Responsabili di servizio, segretari e funzionari devono essere parte attiva del processo, contribuendo alla raccolta dei dati, alla diagnosi delle criticità e alla definizione delle soluzioni. Il coinvolgimento degli attori tecnici e amministrativi dei Comuni è rilevante non solo ai fini della qualità dello studio, ma anche per il valore del processo di lavoro che si attiva. La partecipazione alla fase di analisi e progettazione consente di costruire un'esperienza di confronto e co-progettazione tra i diversi soggetti coinvolti, favorendo la conoscenza reciproca, l'allineamento delle pratiche operative e una prima sperimentazione del lavoro congiunto che sarà alla base dell'attivazione del servizio associato.

In conclusione, lo studio di fattibilità costituisce lo strumento di raccordo tra la decisione politica e l'avvio della gestione operativa dell'Unione. Le sue impostazioni incidono sulla capacità dell'ente associativo di operare nel tempo. Uno studio di fattibilità strutturato e orientato al supporto decisionale consente di inquadrare l'associazionismo come scelta organizzativa, definendone presupposti, modalità attuative e condizioni di funzionamento.

In evidenza:

1. Lo studio di fattibilità è lo strumento più importante per dare agli amministratori informazioni puntuali e coerenti finalizzate a valutare se e come associare in Unione un determinato servizio.
2. Oltre alle fasi di ricognizione, analisi e diagnosi, lo studio di fattibilità può comporsi anche di una sezione di "progettazione", nella quale individuare le risorse da dedicare, l'organizzazione del back office e del front office, gli scambi operativi con le tecno-strutture comunali e i risultati attesi.
3. Lo studio di fattibilità, prima ancora che un documento, è un processo: attraverso il coinvolgimento dei dipendenti è possibile far maturare soluzioni più adeguate, in un contesto generale di maggior consapevolezza.
4. Un buon punto di partenza sono le apposite Linee Guida elaborate da ANCI nell'ambito del progetto P.I.C.C.O.L.I.



5. Progettazione dei servizi associati: modelli organizzativi, scelte operative e avvertenze

Costruire un ufficio unico in Unione comporta un processo di riprogettazione complessiva che riguarda il perimetro delle attività, i processi di lavoro, le responsabilità, le competenze, gli strumenti digitali e le modalità di relazione con cittadini, imprese e altri enti.

5.1 Definire il perimetro

Un primo passaggio riguarda la definizione del perimetro del servizio associato e la ripartizione delle responsabilità tra Unione e Comuni. Il perimetro individua le attività oggetto di gestione associata, la responsabilità del servizio e le relazioni operative e funzionali tra la struttura dell'Unione e le strutture comunali. È bene precisare che non è necessario, in senso stretto, che un servizio venga trasferito in Unione da tutti i Comuni aderenti: in diversi contesti si parla di “geometria variabile”, con servizi che l'Unione svolge per tutti i Comuni aderenti (e spesso, attraverso convenzioni dedicate, anche a Comuni extra-Unione) e servizi che invece l'Unione gestisce per un nucleo più ridotto di Comuni.

Dal punto di vista gestionale, le soluzioni più efficaci si fondano sui principi di completezza ed esclusività del conferimento. In tali configurazioni, l'insieme delle attività riconducibili a un servizio è attribuito all'ufficio associato in Unione, evitando sovrapposizioni tra Unione e Comuni che possono generare incertezze decisionali, criticità e costi indesiderati nella gestione dei flussi di lavoro e disallineamenti organizzativi – cioè spazi che restano “terra di nessuno” oppure attività che nei fatti sono svolte due volte. È possibile, e in alcuni casi preferibile, che il percorso di associazione di un servizio sia articolato in fasi progressive e incrementali, al fine di rendere il processo di riorganizzazione più gestibile. In questi casi si associa un primo nucleo di procedure, solitamente riguardante aspetti di coordinamento e/o back office, lasciando la responsabilità di gestione operativa ai Comuni partecipanti. In tali situazioni, il progetto organizzativo dovrebbe definire in modo esplicito fasi, tempi e responsabilità, al fine di assicurare la continuità del percorso di associazione ed evitare interruzioni nell'attuazione che potrebbero ridurre i benefici attesi in termini di specializzazione e di scala di erogazione del servizio.

È necessario chiarire quindi con precisione quali attività vengono conferite all'Unione e quali restano in capo ai Comuni, anche solo in via transitoria. Ambiguità sul perimetro generano conflitti di competenza, duplicazioni di attività e incertezza nelle responsabilità. Una progettazione efficace distingue tra attività di back-office, che possono essere più facilmente centralizzate, e attività di front-office o di prossimità, che richiedono sempre una presenza sul territorio.

La progettazione deve inoltre tener conto delle interdipendenze tra servizi. Molte funzioni amministrative non sono autonome, ma fortemente interconnesse: la gestione del personale incide sulla capacità di funzionamento di tutti i servizi; la digitalizzazione attraversa trasversalmente l'organizzazione; la gestione finanziaria condiziona tempi e modalità di erogazione delle prestazioni. La mancata analisi di queste interdipendenze e l'assenza di una progettazione dei contenuti, dei

tempi e delle modalità di gestione dei flussi di lavoro possono generare costi non previsti, disallineamenti operativi e un incremento degli oneri gestionali.

5.2 Ripensare le strutture comunali

Il conferimento di un servizio in gestione associata dovrebbe includere la riprogettazione dell'assetto organizzativo dei Comuni che trasferiscono il servizio, con particolare riferimento alla riallocazione delle attività e del personale a seguito del conferimento. Questa esigenza assume maggiore rilevanza al diminuire della dimensione organizzativa dei Comuni coinvolti. Le esperienze di gestione associata in Unione mostrano infatti che, nei contesti di minori dimensioni, risulta necessario conferire ambiti di attività più ampi. In questi casi, l'impostazione progettuale tende a spostarsi dal conferimento di singole funzioni o servizi al conferimento dell'insieme delle attività svolte dal personale destinato all'Unione, in quanto non sono disponibili risorse interne ai Comuni in grado di assorbire le attività residue né è sostenibile l'organizzazione di servizi associati basata su assegnazioni parziali di tempo di una pluralità di addetti. Quando gli uffici sono di fatto "mono-personali" – retti cioè da una persona sola nel Comune – non si può pensare di conferire solo parti residuali di attività (es. solo l'economato), perché non si troverebbe personale per svolgerle se non a costo di lasciare scoperti alcuni Comuni. Per questo si ragiona su insiemi più ampi di attività (es. il settore economico-finanziario, per intero: tributi, bilancio, economato, etc...) per creare uffici più strutturati, dove è possibile specializzare il personale e garantire supporto reciproco.

La definizione del modello organizzativo – quale, ad esempio, back office accentrato o front office decentrato, conferimento integrale del servizio o associazione progressiva dei processi di lavoro – non può basarsi su impostazioni astratte o su modelli replicati da altre esperienze. Essa deve derivare da una valutazione contestualizzata, che consideri variabili quali la conformazione territoriale, la distribuzione della popolazione, la dotazione e la composizione del personale, il grado di omogeneità dei sistemi digitali e la storia delle relazioni intercomunali. In tale quadro, assetti organizzativi di tipo ibrido o articolati per fasi possono risultare più adeguati rispetto a modelli uniformi.

5.3 La gestione del personale

Un ambito rilevante della progettazione riguarda la gestione del personale. La disponibilità e la composizione degli addetti tecnici e amministrativi dei servizi pubblici costituiscono spesso un vincolo per l'attuazione della gestione associata. La progettazione deve definire le modalità di impiego del personale, quali il trasferimento all'Unione, il comando o lo scavalco condiviso¹ o per eccedenza, valutandone implicazioni organizzative e gestionali anche nel lungo periodo.

Ciascuna opzione presenta specifici effetti che devono essere analizzati in relazione al modello organizzativo adottato e alle condizioni operative. La gestione associata può favorire processi di specializzazione e sviluppo professionale, a condizione che siano previsti investimenti formativi e una chiara definizione dei ruoli, sia nella fase di avvio sia nella prospettiva di evoluzione del servizio nel medio-lungo periodo.

¹ Art. 1, c. 557, L. 311/2004.

5.4 Digitalizzazione

La dimensione digitale costituisce un ulteriore fattore critico di successo. La progettazione dei servizi associati non può prescindere dall'armonizzazione dei sistemi informativi e dalla standardizzazione delle procedure digitali. La coesistenza di applicativi diversi, banche dati non interoperabili e processi eterogenei riduce drasticamente i benefici dell'associazione e aumenta i costi di coordinamento, disperdendo molti vantaggi della creazione di uffici unici.

In molti casi, la gestione associata rappresenta un'occasione per ripensare l'architettura digitale complessiva, razionalizzando fornitori e piattaforme (in una prospettiva di minori costi e/o maggiori e migliori servizi ottenuti). I processi di digitalizzazione e le soluzioni informatiche costituiscono una componente strutturale sempre più rilevante dell'organizzazione dei servizi associati. Essi rappresentano un fattore abilitante per la fattibilità dei processi di gestione associata, più che un ambito tecnico da affrontare successivamente, spesso con interventi onerosi. Le esperienze consolidate di Unione di Comuni evidenziano come l'associazione della funzione informatica e digitale, a supporto sia dei servizi sia dell'organizzazione interna, sia stata spesso prevista sin dalle fasi iniziali del percorso di alleanza tecnica e politica dei Comuni.

5.5 Il rischio di “lontananza organizzativa”

Un rischio ricorrente nella progettazione dei servizi associati è la cosiddetta “lontananza organizzativa”. Quando le strutture dell'Unione sono percepite come distanti dai Comuni, sia fisicamente sia funzionalmente, si indebolisce il legame fiduciario e si riduce la capacità di risposta ai bisogni locali. Per evitare questo rischio, è necessario progettare esplicitamente i meccanismi di raccordo: referenti territoriali, sportelli decentrati, canali di comunicazione strutturati e momenti periodici di confronto operativo.

La digitalizzazione, come detto, ha aperto le strade a nuovi modelli organizzativi, che permettono una maggior distribuzione del personale sul territorio: a questo è bene associare il cambiamento da parte di larghe fette della popolazione nelle modalità di fruizione dei servizi comunali (ad esempio attraverso servizi online, oppure su appuntamento).

5.6. Un passo per volta

Un'ulteriore avvertenza riguarda la gradualità. Tentare di associare simultaneamente un numero elevato di funzioni può sovraccaricare l'organizzazione e aumentare il rischio di fallimento, senza una adeguata capacità di monitorare il percorso e intercettare problematiche e ostacoli. Esperienze consolidate mostrano l'efficacia di approcci gradualisti, che prevedono fasi di sperimentazione, valutazione e progressivo ampliamento del perimetro associato. La gradualità consente di apprendere dall'esperienza, di correggere gli assetti e di costruire fiducia tra i Comuni aderenti. Ricordiamo, però, l'eccezione già citata legata alle dimensioni dei Comuni coinvolti e alla dotazione effettiva di personale. Nei Comuni di minori dimensioni, le attività tecniche e amministrative risultano spesso concentrate su un numero molto limitato di addetti. In tali contesti, la progettazione della gestione associata deve tenere conto dell'articolazione delle attività effettivamente svolte dal

personale, prevedendo il conferimento all'Unione dell'insieme dei servizi e delle funzioni da essi presidiate.

In evidenza:

1. Definire chiaramente il perimetro del servizio associato ha lo scopo di evitare ambiguità e sovrapposizioni tra Unione e Comuni: meglio privilegiare l'esclusività nel conferimento dei servizi.
2. I modelli organizzativi devono esser coerenti con il territorio, specialmente se composto da Comuni di piccole dimensioni, prevedendo conferimenti ampi di attività, personale e garantendo flessibilità e presidio.
3. Personale e digitalizzazione sono fattori abilitanti per la gestione associata, e richiedono investimenti strategici in specializzazione, formazione, armonizzazione dei sistemi informativi e standardizzazione dei processi.
4. È sempre meglio adottare approcci gradualisti e attenti alla prossimità, evitando il rischio di lontananza organizzativa dai territori, attraverso modelli organizzativi distribuiti e meccanismi di raccordo.

6. La governance dell'Unione

La governance rappresenta uno degli elementi più delicati e determinanti per il funzionamento delle Unioni di Comuni. A differenza dei Comuni, l'Unione non dispone di una legittimazione politica diretta, ma derivata dagli enti che la compongono. Questa caratteristica rende la governance dell'Unione un esercizio importante di equilibrio tra rappresentanza politica, autonomia decisionale e razionalizzazione della gestione amministrativa. In sintesi, è possibile dire che più gli Amministratori credono e investono, in termini di tempo e legittimazione, nell'Unione, più l'Unione prende forma e colore, tanto da diventare un'istituzione locale della quale non si discute il mantenimento, ma nel caso come migliorarla ulteriormente.

6.1 Reti inter-organizzative e costruzione della fiducia

Nel contesto delle Unioni di Comuni, la governance può essere intesa come l'insieme delle regole, dei processi decisionali e delle relazioni che collegano gli organi politici dell'Unione, le strutture tecniche e i Comuni aderenti. Non si tratta soltanto di una questione istituzionale, ma di una dimensione profondamente organizzativa e relazionale tipica dei sistemi federali e delle reti inter-organizzative. La qualità della governance incide direttamente sulla capacità dell'Unione di assumere decisioni tempestive, di gestire i conflitti e di mantenere nel tempo la fiducia degli enti associati.

Le esperienze di Unione di Comuni evidenziano che la governance interna non coincide esclusivamente con l'assetto formale definito dagli atti istitutivi, ma comprende l'insieme dei meccanismi attraverso cui gli enti associati partecipano ai processi decisionali e ne condividono gli esiti. La continuità del percorso associativo è correlata alla capacità di assicurare la stabilità e la riproducibilità di tali meccanismi nel tempo: ne sono un esempio le Unioni diventate tavolo di confronto stabile tra Amministratori, anche su materie non direttamente legate alle funzioni conferite (come, ad esempio, la partecipazione a bandi o la concertazione su scelte politiche territoriali).

La governance di un'Unione produce la coesione necessaria per garantire il processo di cooperazione strategica e operativa, nel corso del tempo. È un processo che richiede una cura e un'evoluzione costante.

6.2 La partecipazione alle scelte strategiche e operative

La governance si costruisce principalmente nel rapporto tra livello associato e livello comunale. Con l'aumento delle funzioni e dei servizi esercitati in forma associata cresce l'esigenza di garantire ai Comuni spazi strutturati di partecipazione alle scelte strategiche e di comprensione delle ricadute organizzative e territoriali delle decisioni assunte, coinvolgendo costantemente e regolarmente i Consigli, gli assessori e i tecnici comunali.

I processi decisionali, in particolar modo, presentano una componente negoziale strutturale, legata all'autonomia istituzionale dei Comuni. Il rapporto con i Consigli comunali rappresenta un nodo cruciale. Poiché la rappresentanza politica dell'Unione è indiretta, il rischio di una percezione di distanza tra l'ente associato e i territori è elevato. Per evitare tale rischio, è essenziale prevedere

meccanismi strutturati di informazione e coinvolgimento dei Consigli comunali. La comunicazione preventiva degli atti strategici, la condivisione delle scelte rilevanti e la rendicontazione periodica dei risultati rafforzano la legittimazione politica dell'Unione e favoriscono un clima di cooperazione. Questo significa, ad esempio, che nelle pratiche associative più coese è prassi che i documenti di programmazione e il PIAO dell'Unione siano presentati, discussi e approvati da tutti i Consigli comunali e che i piani di lavoro e di sviluppo siano oggetto di co-progettazione con i coordinatori dei servizi comunali, con i ragionieri e con tutti i funzionari coinvolti anche indirettamente.

6.3 Il turn-over politico e il controllo sui risultati

Il turn-over politico rappresenta un fattore strutturale con cui le Unioni devono confrontarsi. L'assenza di meccanismi di accompagnamento e trasferimento delle conoscenze verso nuovi amministratori tende a produrre fasi di rallentamento o di riapertura di decisioni già assunte. In questo contesto, la governance risulta più solida quando prevede strumenti che consentano un'informazione tecnica trasparente e costantemente aggiornata sui servizi gestiti in nome e per conto dei Comuni e il coinvolgimento degli amministratori e dei consiglieri comunali nei processi di valutazione e sviluppo del ruolo dell'Unione a supporto dei loro enti.

Infine, la capacità di osservare gli effetti delle decisioni incide sul funzionamento della governance. L'utilizzo di un numero limitato di indicatori sui servizi associati e la restituzione periodica dei risultati ai Comuni consentono di valutare l'evoluzione delle scelte assunte e di introdurre eventuali correzioni sugli assetti decisionali e organizzativi.

Dal punto di vista organizzativo, la governance dell'Unione richiede sedi permanenti di coordinamento tra le strutture amministrative. Tavoli dei segretari comunali, riunioni periodiche dei responsabili di servizio e gruppi di lavoro tematici rappresentano strumenti fondamentali per garantire l'allineamento organizzativo e la coerenza delle scelte operative.

Infine, con il progressivo consolidamento della funzione di service dei Comuni e l'ampliamento del suo perimetro operativo, molte Unioni hanno previsto e attivato un ruolo professionale di coordinamento dei servizi associati, con responsabilità dirette sull'efficacia dei rapporti tra i diversi nodi della rete inter-organizzativa, ovvero tra l'Unione e i Comuni soci.

Il sistema di relazioni operative e istituzionali che sostiene una Unione di Comuni richiede continuità di presidio e sviluppo nel tempo. In questo quadro, il ruolo di coordinatore dei servizi associati può costituire una risorsa organizzativa aggiuntiva, utile anche per specializzare un profilo tecnico a supporto dei processi di sviluppo dei servizi conferiti.

In evidenza:



1. Fiducia, stabilità dei meccanismi decisionali e investimento continuo da parte degli amministratori sono elementi molto importanti per rafforzare la governance dell'Unione.
2. L'Unione è un ente al servizio dei Comuni: è fondamentale garantire la partecipazione strutturata nelle scelte strategiche e operative, coinvolgendo la parte politica e quella tecnica.
3. Il turnover della classe amministrativa locale va gestito con strumenti di continuità e trasparenza, lavorando molto sull'informazione e sul coinvolgimento.
4. L'azione dell'Unione va costantemente monitorata e coordinata in modo sistematico, anche attraverso indicatori dedicati, rendicontazione periodica ai decisori e tavoli di confronto e coordinamento.
5. Con il progressivo ampliamento del perimetro di attività e di responsabilità dell'Unione di Comuni emerge l'esigenza di prevedere un ruolo di coordinamento operativo, con responsabilità sui rapporti tecnici con le strutture comunali e con funzioni di supporto ai successivi processi di sviluppo.



7. Rapporti economico-finanziari: criteri di riparto, gestione della cassa e controllo

La dimensione economico-finanziaria rappresenta uno degli snodi più sensibili e, al tempo stesso, più rivelatori della solidità di un'Unione di Comuni. In molti casi, le difficoltà delle esperienze associative emergono con maggiore evidenza proprio sul piano finanziario, rendendo questo ambito una sorta di cartina di tornasole della qualità complessiva della progettazione e della governance dell'ente.

7.1 Le risorse e i metodi di gestione economico-finanziaria

Le Unioni di Comuni sono enti a finanza derivata. La quasi totalità delle risorse a disposizione dell'Unione proviene dai trasferimenti dei Comuni aderenti e, in misura variabile, da contributi statali o regionali. Questa caratteristica rende l'Unione strutturalmente dipendente dalle scelte e dai comportamenti finanziari dei Comuni, imponendo un elevato grado di coordinamento e di disciplina condivisa. A differenza dei Comuni, l'Unione non dispone di una propria autonomia impositiva e deve, quindi, costruire la propria sostenibilità finanziaria su basi cooperative.

Un principio fondamentale che dovrebbe guidare la gestione economico-finanziaria dell'Unione è la distinzione tra il finanziamento dei servizi conferiti e la gestione delle singole spese. In una configurazione coerente, i Comuni non finanziano puntualmente le singole voci di spesa dell'Unione, ma contribuiscono al finanziamento dei saldi dei servizi associati. Ciò implica che nel bilancio dell'Unione confluiscono integralmente le entrate e le spese relative ai servizi gestiti, mentre nei bilanci comunali siano registrate le quote di contribuzione. Soluzioni ibride o parziali, in cui alcune spese restano nei bilanci comunali, rendono più complesso il controllo.

7.2 Il riparto delle spese tra i Comuni aderenti

La definizione dei criteri di riparto delle spese rappresenta uno dei momenti chiave del processo associativo. I criteri di riparto non sono solo formule contabili, ma strumenti che riflettono e, in parte, modellano le relazioni tra i Comuni aderenti.

Nella pratica si riscontrano diversi modelli di riparto.

1. I criteri capitari, basati sul numero di abitanti, sono semplici da applicare e facilmente comprensibili, ma possono risultare poco aderenti ai costi effettivi dei servizi.
2. I criteri a controprestazione, che tengono conto dell'utilizzo effettivo dei servizi, sono più equi sul piano teorico, ma richiedono sistemi di rilevazione e di misurazione più sofisticati.
3. I criteri storici, basati sulla spesa sostenuta dai Comuni prima dell'associazione, possono facilitare la fase di avvio, ma rischiano di cristallizzare inefficienze pregresse.
4. Soluzioni miste, che combinano più criteri, sono spesso le più efficaci, a condizione che siano esplicitate e periodicamente riviste.

In fase di avvio dell'Unione, è frequente il ricorso a meccanismi di perequazione transitoria, finalizzati a mitigare gli impatti iniziali sui singoli Comuni. Tali meccanismi possono essere utili per favorire l'adesione e ridurre l'impatto del progetto di riorganizzazione, ma dovrebbero essere delimitati nel tempo.

7.3 La contabilità in Unione

La gestione della cassa costituisce un ulteriore nodo critico. Poiché l'Unione dipende dai trasferimenti dei Comuni, eventuali ritardi nei versamenti possono generare tensioni di liquidità, compromettendo la capacità dell'ente di far fronte alle spese correnti. Per questo motivo, è essenziale definire regole chiare sui tempi e sulle modalità di versamento delle quote, accompagnate da strumenti di monitoraggio e, se necessario, da meccanismi di compensazione. Il coordinamento dei flussi di cassa tra Unione e Comuni rappresenta una competenza tecnica da presidiare con attenzione.

Dal punto di vista contabile, l'Unione deve dotarsi di un sistema di contabilità coerente con il proprio ruolo e con le esigenze di trasparenza verso i Comuni aderenti. La contabilità è sostanzialmente uno strumento di supporto alle decisioni tecniche e politiche dell'associazione. Bilanci leggibili, documenti di programmazione chiari e rendicontazioni periodiche rafforzano il sistema di governance dell'Unione e abilitano adeguati processi di valutazione tecnica ed economica.

7.4 Ulteriori elementi di attenzione

Un aspetto rilevante riguarda il rapporto tra programmazione finanziaria dell'Unione e programmazione dei Comuni. Le scelte dell'Unione devono essere coerenti con i cicli di bilancio comunali, richiedendo un coordinamento stretto nelle fasi di previsione e di rendicontazione. In assenza di questo coordinamento, i Comuni possono trovarsi in difficoltà nel rispettare gli equilibri di bilancio, alimentando tensioni e richieste di revisione delle scelte associative.

Il controllo di gestione rappresenta uno strumento essenziale per presidiare la dimensione economico-finanziaria dell'Unione. Attraverso il controllo di gestione è possibile monitorare nel tempo l'andamento dei costi, valutare l'efficienza delle gestioni associate e individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. In un contesto associativo, il controllo di gestione assume anche una funzione di accountability verso i Comuni soci, consentendo di valutare la convenienza delle scelte effettuate.

La definizione di indicatori economico-finanziari condivisi facilita il confronto tra Comuni e Unione e contribuisce a rendere oggettivo il dibattito sulle scelte di gestione. Indicatori quali il costo per abitante, il costo per pratica e il rapporto tra costi di struttura e costi operativi possono offrire elementi utili per valutare l'efficacia della gestione associata. Tuttavia, tali indicatori devono essere interpretati con cautela e contestualizzati, evitando confronti semplicistici.

Un ulteriore elemento da considerare riguarda la gestione dei contributi esterni, in particolare quelli statali e regionali. Tali risorse rappresentano spesso un incentivo significativo all'associazionismo, ma possono generare dipendenze e distorsioni se non integrate in una strategia di lungo periodo. È

importante che l'Unione utilizzi i contributi come leva per rafforzare le proprie capacità organizzative, evitando di costruire assetti finanziariamente sostenibili solo in presenza di finanziamenti. Il mutare di approccio da parte della Regione di riferimento o modifiche normative costituiscono delle minacce esistenziali per Unioni che si reggono esclusivamente su trasferimenti di altri Enti: è bene che, invece, la costruzione del bilancio sia sostenibile nel tempo e capace di assorbire eventuali scossoni, anche relativamente alle funzioni conferite.

In conclusione, la gestione economico-finanziaria delle Unioni di Comuni richiede un approccio integrato, che tenga insieme criteri di equità, sostenibilità e trasparenza. I rapporti finanziari non sono un ambito neutro, ma un elemento strutturante delle relazioni associative. Solo attraverso una gestione finanziaria consapevole, presidiata e condivisa è possibile garantire la stabilità dell'Unione e rafforzarne la legittimazione nel tempo.

In evidenza:

1. Il presidio della gestione economico-finanziaria dell'Unione è un elemento chiave di solidità: essendo un Ente a “finanza derivata”, senza capacità impositiva propria, richiede regole condivise e un forte coordinamento con i Comuni.
2. La ripartizione tra i Comuni associati delle spese dei singoli servizi conferiti in Unione può avvenire tramite differenti criteri.
3. Costruire un controllo di gestione e un coordinamento dei flussi finanziari – attraverso indicatori condivisi e rendicontazione periodiche – è un elemento che permette un miglior presidio dei conti e una maggior trasparenza verso i Comuni.

8. Monitoraggio, valutazione e apprendimento organizzativo: verso Unioni capaci di evolvere

Nel contesto delle Unioni di Comuni, il monitoraggio e la valutazione non rappresentano un adempimento accessorio, ma una componente strutturale della capacità di governo. A differenza dei Comuni, come più volte richiamato le Unioni operano in un ambiente istituzionale caratterizzato da una legittimazione indiretta e da un equilibrio costantemente negoziato tra gli enti aderenti. In questo quadro, la capacità di rendere visibili e misurabili i risultati delle gestioni associate costituisce una condizione essenziale per la tenuta del patto associativo e per la sua evoluzione nel tempo.

8.1 Produrre valore aggiunto per i Comuni

La valutazione assume un significato particolare nell'esperienza delle Unioni. Non si tratta soltanto di verificare la correttezza formale degli atti o il rispetto degli equilibri di bilancio, ma di interrogarsi in modo sistematico sull'effettiva utilità dell'associazione rispetto alle alternative possibili. In altri termini, la domanda di fondo che il monitoraggio deve contribuire a chiarire è se l'Unione stia realmente producendo valore aggiunto per i Comuni aderenti, in termini di efficacia dell'azione amministrativa, qualità dei servizi, sostenibilità organizzativa e capacità di presidio dei processi.

Un primo livello di monitoraggio riguarda gli *output* delle gestioni associate, ossia i risultati tangibili e immediatamente osservabili dell'attività amministrativa: numero di procedimenti gestiti, tempi medi di risposta, volumi di attività, rispetto delle scadenze. Questi indicatori consentono di valutare la capacità operativa dell'Unione e di confrontare le performance nel tempo o tra servizi diversi. Tuttavia, limitarsi agli output rischia di fornire una visione parziale e, in alcuni casi, fuorviante.

Un secondo livello riguarda gli *outcome*, ossia gli effetti prodotti dall'azione dell'Unione sui destinatari dei servizi e sul funzionamento complessivo delle amministrazioni. In questa prospettiva, la valutazione si estende alla qualità dei servizi, alla soddisfazione degli utenti esterni e interni al sistema intercomunale, alla riduzione degli errori, al miglioramento del coordinamento tra uffici e alla capacità di gestire situazioni complesse. Gli outcome sono più difficili da misurare, ma rappresentano un indicatore più significativo dell'efficacia dell'associazione.

Un terzo livello di analisi riguarda l'efficienza e la sostenibilità organizzativa. In questo ambito rientrano indicatori relativi ai costi unitari dei servizi, al rapporto tra costi di struttura e costi operativi, all'utilizzo delle risorse umane e alla stabilità degli assetti organizzativi. La valutazione dell'efficienza non deve essere interpretata in senso riduttivo o esclusivamente contabile, ma come uno strumento per comprendere se le risorse disponibili siano utilizzate in modo coerente con gli obiettivi dichiarati.

Un aspetto particolarmente rilevante per le Unioni di Comuni è la valutazione della capacità di presidio dei processi. In molti piccoli Comuni, la fragilità organizzativa si manifesta nella difficoltà di governare processi complessi e trasversali, come la gestione finanziaria, il reclutamento del personale, la digitalizzazione o la programmazione strategica. Una gestione associata efficace

dovrebbe rafforzare questo presidio, riducendo la dipendenza da soluzioni esterne e aumentando la capacità di controllo e indirizzo.

8.2 Monitoraggio e sistema di indicatori

Dal punto di vista operativo, il monitoraggio richiede la definizione di un sistema di indicatori misurabili facilmente e condiviso. Indicatori troppo numerosi o eccessivamente sofisticati rischiano di sovraccaricare le strutture e di perdere significato: è dunque preferibile individuare un set limitato di indicatori chiave, coerenti con le funzioni associate e comprensibili anche agli amministratori. La semplicità non va confusa con la superficialità: un sistema essenziale ma ben progettato può fornire informazioni di grande valore, mettendo in relazione aspetti relativi alla performance economica e a quella operativa.

La disponibilità di basi dati affidabili rappresenta un prerequisito per qualsiasi attività di monitoraggio. In questo senso, la dimensione digitale assume un ruolo centrale. Sistemi informativi interoperabili, banche dati condivise e procedure standardizzate facilitano la raccolta e l'analisi delle informazioni, riducendo i costi organizzativi del monitoraggio. Al contrario, la frammentazione dei sistemi informativi rende difficile costruire indicatori significativi e limita la capacità di apprendimento dell'organizzazione.

8.3 Il controllo di gestione

Il controllo di gestione costituisce uno strumento privilegiato per integrare monitoraggio e valutazione nella gestione ordinaria dell'Unione. Attraverso il controllo di gestione è possibile collegare obiettivi, risorse e risultati, rendendo esplicite le relazioni tra scelte organizzative e performance. In un contesto associativo, il controllo di gestione svolge anche una funzione di mediazione, fornendo una base oggettiva per il confronto tra Comuni e per evitare eventuali controversie.

Un elemento distintivo di un'Unione è la capacità di utilizzare il monitoraggio non solo come strumento di rendicontazione, ma come leva di apprendimento organizzativo per individuare criticità ricorrenti e introducendo correttivi o per stabilizzare e valorizzare risultati efficaci ed efficienti. In questa prospettiva, momenti strutturati di restituzione dei risultati assumono un valore strategico. Presentazioni periodiche agli organi politici, report ai Consigli comunali, incontri tecnici tra le strutture consentono di condividere le evidenze emerse dal monitoraggio e di orientare le decisioni future.

La valutazione può, inoltre, svolgere una funzione orientativa per l'evoluzione dell'Unione. Attraverso l'analisi dei risultati, è possibile individuare ambiti in cui la gestione associata ha prodotto benefici significativi e altri in cui sono necessari interventi correttivi.

In conclusione, il monitoraggio e la valutazione non rappresentano la fase finale di un percorso associativo, ma una componente permanente della sua gestione. Solo Unioni capaci di misurare, valutare e apprendere dall'esperienza possono adattarsi ai cambiamenti del contesto e consolidare il proprio ruolo nel sistema delle autonomie locali.

In evidenza:

1. L'Unione deve continuamente interrogarsi su come creare valore aggiunto per i Comuni aderenti: essendo questo il suo scopo principale, ne discende che vanno valutate le performance e messi in campo progetti di miglioramento.
2. Definire set chiari di indicatori di performance permette di garantire un presidio costante su "come vanno" i diversi servizi in Unione e l'ente nel complesso, specialmente dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia.
3. Il monitoraggio, in una Unione, non è solo uno strumento di rendicontazione, ma una leva di apprendimento e miglioramento organizzativo.



9. Unioni di Comuni e normative regionali di riordino e incentivazione dell'associazionismo

Le Regioni legiferano sulle Unioni di Comuni perché, nel sistema delle autonomie locali, esse sono chiamate a garantire che le funzioni amministrative siano esercitate alla scala più adeguata e in modo coerente con le caratteristiche dei territori. La cooperazione intercomunale diventa quindi uno strumento per rendere effettivi i principi di adeguatezza, differenziazione ed efficienza dell'azione amministrativa, che non possono essere assicurati solo da regole statali uniformi.

9.1 Il ruolo del legislatore regionale

In sostanza, la legislazione regionale interviene perché la struttura del territorio e del sistema dei Comuni è profondamente diversa da regione a regione. Dimensione dei Comuni, densità abitativa, presenza di aree montane o insulari, reti urbane policentriche o territori fragili richiedono soluzioni organizzative differenziate. Le Regioni utilizzano la normativa sull'associazionismo per adattare il modello associativo a queste condizioni, individuando ambiti territoriali ritenuti funzionali e sostenibili, cosa che una disciplina nazionale astratta non potrebbe fare con la stessa efficacia.

In secondo luogo, le Regioni legiferano sulle Unioni perché sono titolari di funzioni di programmazione territoriale e di coordinamento delle politiche pubbliche. L'associazionismo è possibile livello di attuazione di politiche regionali in ambiti come il sociale, il sociosanitario, lo sviluppo locale, la protezione civile o la gestione dei servizi.

Le Regioni legiferano sui processi associativi per la gestione dei servizi pubblici locali in quanto titolari di funzioni di programmazione territoriale e di coordinamento dell'esercizio unitario delle funzioni amministrative². Le Regioni intervengono perché la legislazione statale stessa rinvia esplicitamente a scelte regionali su aspetti chiave: ambiti territoriali ottimali, soglie demografiche, programmi di riordino, criteri di incentivazione.

9.2 La varietà degli approcci

Le normative regionali mostrano anzitutto una marcata varietà di approcci. In alcuni contesti l'intervento legislativo si limita a recepire le disposizioni statali, lasciando ampi margini all'autonomia dei Comuni nella definizione degli assetti associativi. In altri casi, invece, le Regioni adottano un ruolo più attivo, orientando le scelte locali attraverso indicazioni di carattere organizzativo, funzionale e istituzionale, come accade in Emilia-Romagna e Toscana.

Un elemento centrale delle leggi regionali riguarda la definizione degli ambiti territoriali entro cui collocare l'esercizio associato delle funzioni comunali (spesso definiti "ambiti ottimali"). Tali ambiti sono intesi come spazi organizzativi ritenuti idonei a garantire adeguatezza, efficienza ed economicità nell'erogazione dei servizi. In Emilia-Romagna e Toscana, ad esempio, gli ambiti sono stati collegati a programmi strutturati di riordino territoriale, mentre in altre Regioni – come il Veneto

² Artt. 117, comma 3, e 118, comma 1, Cost. – Art. 33, comma 3, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL), Art. 1, comma 106, della l. 7 aprile 2014, n. 56.

– la definizione degli ambiti ha assunto un carattere più flessibile e maggiormente rimesso alle scelte locali. In contesti come la Sicilia, invece, l'individuazione degli ambiti si è inserita più recentemente in politiche regionali di promozione delle strategie di sviluppo economico e sociale locale.

Le normative regionali intervengono sulle dimensioni minime delle Unioni e delle convenzioni, fissando soglie demografiche e prevedendo deroghe legate a specifiche condizioni territoriali, come la montanità, l'insularità o la bassa densità abitativa.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda i sistemi di incentivazione finanziaria. Le Regioni spesso utilizzano contributi e premialità come leva per orientare e consolidare l'associazionismo, collegando il sostegno economico a requisiti quali il numero e la rilevanza delle funzioni associate, la stabilità dell'assetto istituzionale o il raggiungimento di determinati obiettivi organizzativi.

In evidenza:

1. Le Regioni hanno un ruolo fondamentale nel costruire il quadro istituzionale e di incentivi per le Unioni di Comuni.
2. Le Regioni hanno nel tempo adottato approcci molto differenti, legati alle specificità locali.

10. Le Convenzioni - Art. 30 TUEL

La più diffusa forma di cooperazione tra Enti Locali è stata e rimane tuttora la convenzione ex art. 30 del TUEL. Specialmente tra i piccoli Comuni, è la modalità di gestione associata più conosciuta e praticata, anche se prevalentemente utilizzata per la cooperazione intercomunale per un numero limitato di servizi e funzioni e per un medio periodo.

L'art. 30 del TUEL prevede che tali enti, senza eccessive formalità, possano stipulare tra loro apposite convenzioni per svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati.

Per la loro costituzione è, infatti, sufficiente un accordo raggiunto tramite l'autorizzazione e l'approvazione da parte dei Consigli degli enti interessati con cui si determinano fini, durata e forme di consultazione dei soggetti contraenti, nonché i loro rapporti finanziari e reciproci obblighi e garanzie.

Evidente il carattere essenziale della volontarietà dell'accordo, che solo manifestandosi attraverso una nuova esplicita espressione dei singoli enti (e comunque un nuovo atto), potrà proseguire.

Va evidenziato, altresì, che in molti casi una prima convenzione, seguita da successivi e ulteriori accordi intercomunali, ha rappresentato il passaggio propedeutico verso forme più complesse di collaborazione tra enti, come la costituzione di Unioni di Comuni: infatti, quando gli stessi enti creano tra loro reti di differenti convenzioni, è naturale tendere a strutturare meglio i processi di integrazione e governance, per dare maggior stabilità alla collaborazione intrapresa.

10.1 Le convenzioni obbligatorie

Per la realizzazione a tempo determinato di una specifica opera o di un particolare servizio, possono essere inoltre previste convenzioni obbligatorie tra lo Stato e le Regioni – per le rispettive competenze – e gli Enti Locali; è necessaria, in tal caso, la predisposizione di un disciplinare-tipo.

La stipulazione delle convenzioni obbligatorie ha, tuttavia, carattere eccezionale, in considerazione dell'evidente venire meno dell'autonomia organizzativa degli enti in caso di ricorso diffuso a questa fattispecie da parte dello Stato e delle Regioni.

Anche la costituzione di uffici comuni può essere oggetto della collaborazione tra enti. Se così previsto, tali uffici operano con personale in distacco dagli enti partecipanti all'accordo e in virtù di funzioni pubbliche a essi affidate dagli enti convenzionati.

Possibile, inoltre, la delega di funzioni da parte degli stessi enti a favore di uno di essi che opera, in tal caso, per loro conto e luogo. Quest'ultimo aspetto è, probabilmente, quello di maggiore rilevanza delle convenzioni rispetto a una definizione delle stesse che, in passato, non prevedeva questa possibilità.

Il legislatore, già nella riforma della legge n. 142/1990, ha evidentemente inteso trasmettere l'importanza di creare forme associative non solo meramente utilitaristiche, quanto innescare un

rapporto di più tangibile cooperazione e fiducia tra enti, nel momento in cui gli stessi possono legittimare l'ente delegato ad agire in loro vece.

Un'organizzazione giuridicamente agile e flessibile ha fatto delle convenzioni uno strumento largamente diffuso nelle esperienze locali che hanno avvertito l'esigenza di esercitare funzioni o erogare servizi migliorandone soprattutto il livello quali-quantitativo.

Si segnala che, in particolare tra i Comuni di minore dimensione demografica, tra i servizi gestiti in forma associata tramite convenzione compare, innanzitutto, quello di segreteria comunale, seguito da quelli di Polizia Locale, servizi scolastici, servizi sociali, SUAP, servizi tecnici e altri.



11. Principale normativa nazionale di riferimento

1. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali – D Lgs 267/2000 (artt. 32 e 33)
2. Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni, Legge 56/2014 (art. 1, co. 4 e commi da 106 a 115)
3. Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica – DL 78/2010 (art. 14, commi da 28 a 31-quinques)
4. Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2001) – Legge 388/2000 (art. 53, co.10)
5. Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013) – Legge 228/2012 (Art. 1, co. 380-ter)
6. Regolamento concernente i criteri di riparto dei fondi erariali destinati al finanziamento delle procedure di fusione tra i comuni e l'esercizio associato di funzioni comunali – DM 1 settembre 2000 n. 318
7. Modifiche ed integrazioni al decreto del Ministro dell'interno 1° febbraio 2000, n. 318, concernente la ripartizione dei contributi spettanti ai Comuni, derivanti da procedure di fusione, alle Unioni di comuni ed alle Comunità montane, svolgenti l'esercizio associato di funzioni comunali – DM 1 ottobre 2004 n. 289
8. Intesa in ordine ai nuovi criteri per il riparto e la gestione delle risorse statali a sostegno dell'associazionismo comunale:
 - Conferenza Unificata – Intesa n. 873 del 28 luglio 2005
 - Intesa in ordine ai nuovi criteri per il riparto e la gestione delle risorse statali a sostegno dell'associazionismo comunale, attuativa dell'intesa sancita con atto n. 873 del 28 luglio 2005
 - Conferenza Unificata – Intesa 936 dell'1 marzo 2006

Sitografia nazionale

Portali istituzionali

- ▶ [Ministero dell'Interno- Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali \(DAIT\)](#)
- ▶ [Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie \(DARA\) – Progetto ITALIAE](#)
- ▶ [Ministero dell'Economia e delle Finanze – Ragioneria Generale dello Stato](#)

Supporto Tecnico-Associativo

- ▶ [Associazione Nazionale Comuni Italiani \(ANCI\)](#)
- ▶ [Istituto per la Finanza e l'Economia Locale \(IFEL\)](#)
- ▶ [Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani \(UNCCEM\)](#)

Ricerche e analisi

- ▶ [Istituto Nazionale di Statistica \(ISTAT\)](#)
- ▶ [Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie \(DARA\)- OpenItaliae](#)
- ▶ [Ministero dell'Interno- Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali \(DAIT\) – Finanza Locale](#)
- ▶ [Ministero dell'Economia e delle Finanze – Conto Annuale](#)

Normative regionali

- ▶ [Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie \(DARA\)- OpenItaliae – Normative Regionali](#)

Allegato – Schema di Statuto per una Unione di Comuni

Abstract: Quello presentato è uno schema di Statuto, pensato come insieme di elementi di base necessari a una prima operatività di un'Unione appena costituita: è fondamentale, però, che sia ampliato, affinato e integrato con tutti quegli elementi che permettono di adattarlo a ogni determinato caso, perché ciascun contesto è inevitabilmente caratterizzato da dinamiche politiche e organizzative, dimensioni, strategie e modalità di collaborazione unici.

Lo schema va comunque verificato alla luce di quanto previsto dalla rispettiva legislazione regionale, con l'obiettivo di renderlo omogeneo a eventuali differenti e/o ulteriori disposizioni sui contenuti obbligatori dello Statuto.

Titolo primo – Costituzione e finalità dell'Unione

Art. 1 – Istituzione dell'Unione

1. L'Unione di Comuni **[NOME UNIONE]** (di seguito indicata come "Unione") è costituita – ai sensi dell'articolo 32 e successive modifiche integrative del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 – dai Comuni di **[NOME COMUNE A]**, **[NOME COMUNE B]**, **[NOME COMUNE C]**, ...
2. L'Unione è un Ente Locale con potestà statutaria e regolamentare, che opera secondo i principi fissati dalla Costituzione e dalle norme statali e regionali.
3. L'ambito territoriale dell'Unione corrisponde a quello dei Comuni che la costituiscono.
4. La sede legale dell'Unione è situata nel territorio del Comune di **[NOME COMUNE]**. I suoi Organi possono riunirsi anche in altre sedi, purché appartenenti al territorio dei Comuni dell'Unione.
5. Lo Statuto dell'Unione stabilisce le modalità di funzionamento degli Organi e ne disciplina i rapporti. In fase di prima istituzione lo Statuto dell'Unione è approvato dai Consigli dei Comuni partecipanti. Le successive modifiche sono approvate dal Consiglio dell'Unione secondo le procedure e le maggioranze previste per l'approvazione degli Statuti comunali.
6. L'Unione, attraverso una apposita deliberazione del Consiglio, adotta un proprio stemma e un proprio standard o gonfalone. L'utilizzo degli stessi è disciplinato da un apposito regolamento, adottato dal Consiglio.

Art. 2 – Finalità e ruolo dell'Unione

1. L'Unione è costituita allo scopo di esercitare con efficienza, efficacia e trasparenza, funzioni proprie e funzioni conferite dai Comuni aderenti, con l'obiettivo di garantire un migliore presidio e una più efficace erogazione dei servizi pubblici locali.
2. L'Unione riconosce e promuove le autonomie locali e definisce e promuove lo sviluppo e l'integrazione dei territori dei Comuni aderenti, in un'ottica di miglioramento della qualità e della quantità dei servizi erogati alle comunità locali. Nei limiti delle forme previste dalle convenzioni di conferimento dei servizi, l'Unione riconosce e supporta il ruolo dei Comuni aderenti e ne valorizza, all'interno di un quadro strategico coerente, specificità e differenze.
3. Inoltre, l'Unione:
 1. organizza e gestisce l'esercizio associato di specifiche funzioni e servizi comunali conferiti dai Comuni associati;

2. promuove e coordina le iniziative rivolte alla valorizzazione in ambito economico, sociale, ambientale, culturale e turistico del proprio territorio, favorendo lo sviluppo e il progresso civile e il miglioramento della qualità della vita;
 3. garantisce e promuove, attraverso la propria azione amministrativa, pari opportunità tra generi, generazioni, territori e si impegna a rimuovere ostacoli e discriminazioni a una piena realizzazione delle persone;
 4. esercita eventuali funzioni conferite dagli Enti sovraordinati;
 5. si fa portavoce e referente unitaria degli interessi delle comunità aderenti anche nei rapporti con altri livelli istituzionali, rafforzando la capacità di rappresentanza, promozione e tutela delle comunità locali associate;
 6. coopera con altre Amministrazioni, per la risoluzione di problemi di interesse comune e per individuare strategie condivise per lo sviluppo e la crescita;
 7. sviluppa prioritariamente l'uso diffuso delle tecnologie informatiche e digitali, per ottimizzare il lavoro e offrire alle comunità servizi più rapidi e innovativi
4. All'Unione si applicano di norma, in quanto compatibili e non derogati, i principi previsti per l'ordinamento dei Comuni.

Art. 3 – Durata e scioglimento dell'Unione

1. L'Unione è costituita a tempo indeterminato.
2. L'Unione può essere sciolta attraverso una comune deliberazione di almeno due terzi dei Consigli comunali dei Comuni aderenti, adottata con le procedure e le maggioranze richieste dalle modifiche statutarie. La deliberazione deve necessariamente riportare la decorrenza dello scioglimento, le modalità di riparto e conferimento delle risorse umane e strumentali in capo all'Unione, le modalità di subentro nei rapporti giuridici, sia attivi che passivi, e l'individuazione del soggetto incaricato della liquidazione.
3. A seguito della deliberazione di scioglimento dell'Unione, i Comuni ritornano nella piena titolarità delle funzioni, dei servizi e dei compiti conferiti in precedenza all'Unione. I Comuni succedono all'Unione in tutti i rapporti attivi e passivi, ciascuno secondo una quota stabilita dal Consiglio dell'Unione a seguito di una apposita istruttoria. Il personale trasferito all'Unione ritorna nel Comune presso il quale prestava servizio originariamente; il personale a tempo indeterminato assunto successivamente può esser trasferito a uno dei Comuni che costituivano l'Unione.

Art. 4 – Adesione all'Unione

1. I Comuni non appartenenti all'Unione – di norma contermini al territorio dell'Unione – possono chiedere l'adesione all'Unione tramite una delibera dei rispettivi Consigli comunali, adottata con le procedure e la maggioranza richiesta per le modifiche statutarie.
2. L'adesione all'Unione è subordinata al positivo accoglimento della richiesta e la conseguente modifica del presente Statuto, approvata dai Consigli comunali dei Comuni aderenti su proposta della Giunta dell'Unione.
3. L'adesione all'Unione, salvo diversa deliberazione, ha effetto dal primo gennaio dell'anno successivo a quello di approvazione della deliberazione di modifica allo Statuto dell'Unione.
4. Gli Organi dell'Unione, a seguito di nuove adesioni e in funzione della nuova dimensione dell'Ente, provvedono alla modifica di regolamenti o altri atti. L'ingresso di nuovi componenti degli Organi dell'Unione ha luogo nei termini temporali di efficacia del procedimento di adesione, recesso o esclusione dall'Unione.

Art. 5 - Recesso ed esclusione dall'Unione

1. Ogni Comune aderente all'Unione può scegliere di recedere unilateralmente, adottando una delibera consigliare approvata con le procedure e la maggioranza richieste per le modifiche statutarie.
2. La deliberazione deve essere preceduta dalla redazione di un piano sugli effetti del recesso i cui costi, così come tutti i costi e gli oneri connessi al recesso, sono a carico del Comune che intende recedere. Il piano deve contenere anche una proposta di fasi procedurali, degli effetti patrimoniali e contabili e della ripartizione delle risorse umane e strumentali in caso di recesso.
3. Lo studio viene approvato dal Consiglio dell'Unione e dal Consiglio comunale del Comune che intende recedere.
4. Nella deliberazione di recesso dall'Unione, il Comune che intende recedere dispone l'adempimento di tutte le obbligazioni assunte verso l'Unione, compreso il pagamento di quote residue.
5. Salvo diverso accordo tra il Comune che intende recedere e la Giunta dell'Unione, si applicano le seguenti disposizioni:
 1. *funzioni, servizi e attività*: il recesso comporta la cessazione del conferimento delle singole funzioni o servizi all'Unione;
 2. *patrimonio*: il patrimonio dell'Unione resta nella disponibilità dell'Unione, a eccezione di conferimenti da parte del Comune che intende recedere – purché si tratti di beni che non possono esser frazionati;

3. *personale*: il personale assegnato in comando o distaccato presso l'Unione da parte del Comune che intende recedere torna al Comune di appartenenza;
4. *obbligazioni*: il Comune che intende recedere mantiene gli impegni assunti prima dell'adozione della delibera di recesso.
6. Il Consiglio dell'Unione, su proposta della Giunta, può deliberare l'esclusione di un Comune aderente in caso di gravi e reiterate violazioni dello Statuto, quali ad esempio la mancata nomina, senza giustificato motivo, dei rappresentanti negli Organi dell'Unione stessa. La deliberazione viene assunta con le procedure e le maggioranze richieste per le modifiche statutarie.
7. La cessazione dei componenti degli Organi dell'Unione ha luogo nei termini temporali di efficacia del procedimento di recesso o esclusione dall'Unione.

Art. 6 – Attribuzione di funzioni e servizi

1. L'Unione esercita, in luogo e per conto dei Comuni, funzioni, servizi e attività che questi ultimi decidono di conferire. Il conferimento di funzioni, servizi e attività avviene attraverso convenzioni, approvate a maggioranza semplice dai singoli Consigli comunali, nelle quali sono previsti:
 1. contenuto e perimetro della funzione, servizio o attività conferita;
 2. criteri di ripartizione dei costi tra gli Enti;
 3. durata del conferimento, di norma a tempo indeterminato;
 4. eventuali modalità di trasferimento di risorse umane, strumentali o finanziarie.
2. Al conferimento di determinate funzioni, servizi e attività possono concorrere solo alcuni dei Comuni aderenti: nel caso di provvedimenti che riguardano direttamente funzioni, servizi o attività conferiti soltanto da una parte di Comuni, i rappresentanti dei Comuni non coinvolti devono astenersi.
3. L'Unione può stipulare convenzioni per la gestione associata anche con Comuni non aderenti e, più in generale, con altre Unioni o Enti sovraordinati.
4. L'Unione potrà svolgere ulteriori funzioni, conferite direttamente dalla Regione o da altri Enti sovraordinati.

Titolo secondo – Organi di governo dell'Unione

Art. 7 – Disposizioni generali

1. Gli Organi dell'Unione sono: Consiglio dell'Unione, Giunta dell'Unione, Presidente dell'Unione. Ne possono far parte unicamente Sindaci, Assessori e Consiglieri comunali dei Comuni appartenenti all'Unione.
2. I Consigli comunali provvedono alla nomina dei rappresentanti spettanti attraverso una delibera consigliare, entro trenta giorni dal loro insediamento.
3. Gli Organi dell'Unione, a seguito di nuove adesioni, recessi o esclusione, in funzione della nuova dimensione dell'Ente provvedono alla modifica di regolamenti o altri atti.
4. Agli Organi dell'Unione e ai loro membri sono applicate le norme generali stabilite dalla legge per i Comuni di pari dimensioni.

Art. 8 – Il Consiglio dell'Unione

1. Il Consiglio dell'Unione determina l'indirizzo politico-amministrativo dell'Unione e ne controlla l'attuazione, adottando gli atti che la legge attribuisce alle competenze dei Consigli comunali.
2. Il Consiglio non può cedere o delegare le proprie funzioni ad altri Organi dell'Unione.
3. Il Consiglio è composto da:
 1. i Sindaci dei Comuni appartenenti all'Unione (membri di diritto);
 2. oltre al Sindaco, **[NUMERO]** consiglieri per ciascun Comune.
4. I Consigli comunali eleggono i propri consiglieri garantendo che almeno uno dei consiglieri eletti rappresenti gli esponenti di minoranza consiliare, qualora presente.
5. Il Consiglio dell'Unione adotta un regolamento di funzionamento, nel quadro dei principi presenti nello Statuto, garantendo ai consiglieri le prerogative previste dalla normativa in materia.

Art. 9 – La Giunta dell'Unione

1. La Giunta elabora, interpreta e definisce gli indirizzi generali adottati dal Consiglio dell'Unione per tradurli in specifiche politiche e strategie di intervento. Adotta i regolamenti sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei principi stabiliti dallo Statuto e degli indirizzi deliberati dal Consiglio. Orienta l'azione dell'apparato amministrativo e svolge attività di impulso e di proposta nei confronti del Consiglio medesimo.

2. La Giunta è composta tra i componenti dell'esecutivo dei Comuni associati e adotta a maggioranza dei presenti gli atti a rilevanza esterna che per legge o per regolamento non siano attribuiti alle competenze di altri Organi.
3. Alle sedute della Giunta possono essere chiamati a partecipare, senza diritto di voto, gli Assessori comunali competenti rispetto a specifiche materie trattate.

Art. 10 – Il Presidente dell'Unione

1. Il Presidente rappresenta l'Unione ed è responsabile dell'amministrazione dell'Ente. Convoca e presiede la Giunta e sovrintende all'espletamento delle funzioni attribuite all'Unione, garantendo la coerenza tra indirizzi generali e settoriali, strategie concrete di attuazione e loro risultati.
2. Il Presidente, scelto tra i Sindaci dei Comuni associati, è nominato a maggioranza assoluta dal Consiglio dell'Unione. L'elezione del Presidente garantisce una equa turnazione tra i diversi Comuni aderenti all'Unione.
3. Il Presidente dell'Unione resta in carica per **[NUMERO]** anni e, in ogni caso, continua a svolgere le funzioni assegnate fino alla nomina del nuovo Presidente.
4. In caso di parità tra voti favorevoli e contrari, il voto del Presidente prevale sia in Giunta che in Consiglio.
5. Il Presidente può nominare, tra i membri della Giunta, un Vicepresidente che ne svolge le funzioni in caso di assenza o impedimento.
6. Il Presidente delega a membri della Giunta ed eventualmente del Consiglio il compito di sovrintendere a un particolare settore di amministrazione o a specifici progetti, dando impulso all'attività degli uffici secondo gli indirizzi stabiliti dal Consiglio e dalla Giunta, vigilando sul corretto esercizio dell'attività amministrativa e di gestione.

Titolo terzo – Strumenti e istituti per la partecipazione

Art. 11 – Principi di rappresentanza, partecipazione e accesso agli atti

1. L'Unione riconosce che l'informazione sulla propria attività è condizione essenziale per il raggiungimento dei propri fini. Si applicano all'Unione tutte le disposizioni in materia di trasparenza e accesso civico.

2. L'Unione assicura ai cittadini e ai residenti nei Comuni aderenti il diritto di partecipare alla formazione delle decisioni politico-amministrative, secondo principi e forme stabilite da un apposito Regolamento per la partecipazione della cittadinanza.
3. L'Unione garantisce il diritto alla partecipazione attraverso l'accesso alle informazioni e agli atti dell'Ente, fornendo un'informazione completa sulla propria attività, coinvolgendo dove possibile gli interessati – soggetti singoli o collettivi – nella determinazione dell'indirizzo, nell'attuazione e nel controllo delle proprie attività. Le modalità di coinvolgimento e partecipazione sono stabilite da un apposito Regolamento per la partecipazione della cittadinanza.
4. Il Regolamento per la partecipazione della cittadinanza disciplina referendum, petizioni e conferenze aperte alla cittadinanza. Il Regolamento è adottato dal Consiglio dell'Unione entro sei mesi dal primo insediamento.

Art. 12 – Conferenza dei Sindaci e Conferenze degli Assessori

1. La Giunta dell'Unione può disporre la creazione di una conferenza dei Sindaci, composta dai Sindaci dei Comuni aderenti in rappresentanza degli Enti associati. Alla Conferenza dei Sindaci sono attribuiti specifici compiti. Le modalità di funzionamento sono disciplinate attraverso uno specifico regolamento interno.
2. La Giunta dell'Unione, al fine di assicurare il coordinamento tra gli Enti e la definizione degli indirizzi di azione, può istituire apposite Conferenze degli Assessori. Le Conferenze degli Assessori sono composte dagli Assessori competenti per materia di ogni singolo Comune. Le modalità di funzionamento sono disciplinate attraverso uno specifico regolamento interno. Alle Conferenze possono partecipare, senza diritto di voto, referenti tecnici dei singoli Enti.

Art. 13 – Riunioni plenarie degli Organi dell'Unione

1. Gli Assessori comunali possono intervenire, senza diritto di voto, alle riunioni degli Organi dell'Unione in occasione della trattazione di argomenti riguardanti la loro delega.
2. Il Presidente dell'Unione può convocare, con scopo di informazione e allargamento della partecipazione, l'assemblea di tutti gli Assessori comunali.
3. Il Consiglio dell'Unione può essere convocato, con scopo di informazione e allargamento della partecipazione, prevedendo la partecipazione senza diritto di voto di tutti i Consiglieri comunali dei Comuni aderenti all'Unione.

Titolo quarto – Organizzazione amministrativa

Art. 14 – Principi generali di gestione

1. L'Unione, secondo la propria autonomia, stabilisce la propria struttura organizzativa e le modalità di gestione dei servizi, propri e conferiti dai Comuni, attraverso un regolamento che disciplina gli aspetti legati all'organizzazione della struttura organizzativa, compresi quelli legati al fabbisogno di personale, eventuali funzioni dei dirigenti e dei responsabili dei servizi e la possibilità di fare ricorso – al di fuori della dotazione organica e in mancanza di analoghe professionalità interne – a figure di alta specializzazione, fermi restando i requisiti richiesti per la qualifica da ricoprire.
2. L'organizzazione degli uffici e dei servizi è improntata, secondo criteri di efficienza, efficacia e autonomia operativa, al rispetto della professionalità e della responsabilità nel perseguimento degli obiettivi programmatici prestabiliti dagli Organi elettivi.
3. La struttura amministrativa è definita allo scopo di mantenere il principio di rappresentanza politica espressa dai cittadini e consentire a Sindaci, Assessori e Consiglieri comunali di compiere scelte coerenti con il mandato elettorale espresso dalla propria comunità.
4. Gli Organi dell'Unione, ai sensi della normativa, individuano gli obiettivi prioritari dell'Ente e ne definiscono i processi di controllo in grado di misurarne il livello di conseguimento.
5. L'Unione assume i metodi della formazione e della valorizzazione del personale come elemento per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Adotta l'assetto organizzativo più adatto per sviluppare tecniche di controllo e gestione dei risultati, anche attraverso la progressiva informatizzazione delle attività.

Art. 15 – Personale dell'Unione

1. L'Unione ha una sua dotazione organica. Sulla base dei criteri generali deliberati dal Consiglio dell'Unione, la Giunta approva il regolamento degli uffici e dei servizi e la dotazione organica.
2. L'Unione si avvale di personale proprio e/o dei Comuni aderenti, che lo mettono a disposizione attraverso trasferimento, distacco o comando regolati da intese e convenzioni.
3. L'impiego del personale da parte dell'Unione è improntato agli obiettivi di:
 1. dotare l'Unione delle figure professionali più idonee al legittimo funzionamento e al presidio dei servizi e delle attività svolte;
 2. valorizzare le professionalità presenti, incentivando la specializzazione delle competenze;
 3. evitare sovrapposizioni tra le strutture degli Enti, limitando le ridondanze non giustificate dal numero e dall'importanza di funzioni, servizi e attività conferite;

4. garantire il costante raccordo tra gli uffici comunali e gli uffici dell'Unione, e tra i rispettivi responsabili dei servizi.
4. La copertura dei posti di responsabile di servizi e uffici, di dirigente o di elevata qualificazione, avviene mediante contratti a tempo determinato.
5. Valgono per il personale comandato, distaccato o trasferito all'Unione tutte le clausole di salvaguardia in caso di recesso, revoca di funzioni o scioglimento dell'Unione previste dalla normativa nazionale e regionale.

Art. 16 – Segretario e Direzione dell'Unione

1. Il Segretario dell'Unione svolge tutte le funzioni attribuite dall'ordinamento al Segretario presso i Comuni.
2. Il Segretario dell'Unione è individuato, ai sensi dell'articolo 32, comma 5-ter del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, dal Presidente dell'Unione tra i Segretari dei Comuni associati, attraverso una apposita convenzione con il Comune o i Comuni interessati.
3. L'Unione, attraverso un'apposita delibera di Giunta, può affidare a tempo determinato a un esperto l'incarico di Direttore, previa verifica delle professionalità esistenti presso i Comuni partecipanti. Le funzioni del Direttore e le modalità di esercizio delle stesse sono stabilite attraverso la delibera di nomina oppure attraverso il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Con provvedimento del Presidente dell'Unione vengono definiti i rapporti tra il Direttore e il Segretario.

Art. 17 – Collaborazione tra gli Enti

1. L'Unione ricerca la proficua collaborazione organizzativa con le Amministrazioni comunali, con lo scopo di rendere la reciproca azione più efficace, efficiente ed economica, nel rispetto delle professionalità dei dipendenti degli Enti.
2. L'Unione indirizza e coordina l'adozione di iniziative dirette a diffondere procedure, metodi, strumenti e culture omogenei tra la propria struttura amministrativa e quelle dei Comuni aderenti.
3. L'Unione può istituire tavoli di coordinamento tecnico, composti da referenti indicati dai Comuni aderenti su specifiche materie, con lo scopo di armonizzare nel tempo scelte e metodi di lavoro, supportando l'Unione e i Comuni nel raggiungimento degli obiettivi.

Art. 18 – Forme di gestione

1. L'Unione, relativamente ai compiti e alle materie attribuite alla propria competenza, provvede ad assumere e gestire i servizi pubblici locali secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e nel rispetto di quanto previsto dal presente Statuto.

Art. 19 – Nomina dei rappresentanti

1. Il Presidente, sentita la Giunta e sulla base di appositi indirizzi formulati dal Consiglio dell'Unione, nomina i rappresentanti dell'Ente nelle istituzioni e nelle aziende dove l'Unione è subentrata ai Comuni.

Titolo quinto – Risorse ed aspetti economico-finanziari

Art. 20 – Ordinamento contabile e servizio finanziario

1. L'ordinamento finanziario e contabile dell'Unione è disciplinato dalla legge dello Stato. L'Unione ha autonomia finanziaria nell'ambito stabilito dalle normative in materia di finanza pubblica locale.
2. All'Unione competono gli introiti che derivano da contributi, tariffe e tasse sui servizi a essa affidati. L'Unione ha potestà impositiva autonoma nel campo delle imposte, delle tasse e delle tariffe, nei limiti stabiliti dalla legge, con riguardo alle materie e ai compiti che le sono stati attribuiti.
3. Salvo diversi accordi adottati dalla Giunta, i Comuni aderenti partecipano alle attività generali dell'Unione attraverso trasferimenti finanziari, strumentali e personali secondo un criterio di proporzionalità rispetto alla popolazione residente.

Art. 21 – Bilancio e programmazione finanziaria

1. L'Unione delibera il bilancio di previsione per l'anno successivo nei termini previsti per i Comuni, con i quali si coordina allo scopo di garantire reciproca omogeneità funzionale.
2. I Comuni appartenenti all'Unione deliberano i propri bilanci prima dell'approvazione del Bilancio dell'Unione.
3. Il Bilancio è corredato da una relazione previsionale e programmatica e da un bilancio pluriennale.
4. Al conto consuntivo è allegata una relazione illustrativa della Giunta che esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi e ai costi sostenuti.

Art. 22 – Revisione economica e finanziaria

1. L'Unione si dota, secondo le previsioni di legge, di un organo di revisione economica e finanziaria. L'organo di revisione ha diritto di acquisire, per lo svolgimento delle sue funzioni, atti, informazioni e documenti amministrativi dell'Unione e dei Comuni partecipanti.

Art. 23 – Servizio di tesoreria

1. Il servizio di tesoreria dell'Ente è svolto, secondo la normativa vigente, da un istituto cassiere. I rapporti dell'Unione con il Tesoriere sono disciplinati dalla legge, dal regolamento di contabilità, nonché da apposita convenzione.

Titolo sesto – Norme finali e transitorie

Art. 24 – Fondo spese

1. Per la gestione del primo esercizio corrente, i Comuni partecipanti costituiscono un fondo spese, la cui entità è commisurata al numero degli abitanti di ogni singolo Comune. Il Consiglio dell'Unione delibera, entro tre mesi dal suo insediamento, un bilancio provvisorio per l'anno in corso.
2. Il bilancio ricomprende, oltre al fondo spese, eventuali contributi relativi allo stesso anno e ogni altra eventuale acquisizione di somme da parte dell'Unione.
3. Il servizio di tesoreria dell'Unione è svolto, fino all'affidamento da parte dell'Ente, dal servizio di tesoreria del Comune in cui ha sede l'Unione.

Art. 25 – Inefficacia delle norme regolamentari comunali incompatibili

1. Il trasferimento di funzioni comunali all'Unione determina l'inefficacia delle disposizioni comunali in materia, salvo diversa volontà espressa recata negli atti di trasferimento e fatti comunque salvi i diritti quesiti dei terzi. Tali effetti si producono dal momento in cui divengono esecutivi gli atti regolamentari dell'Unione in materia.
2. In caso residuo conflitti tra disposizioni regolamentari dell'Unione e dei Comuni prevalgono in ogni caso le disposizioni regolamentari approvate dall'Unione.
3. L'Unione provvede a pubblicare copia dell'Atto costitutivo e del presente Statuto – così come delle successive, eventuali modifiche – sul proprio Albo e su quello dei Comuni associati. Cura l'invio di una copia al Ministero dell'Interno e all'ANCI.

[In questa sezione andranno inoltre inserite, a titolo esemplificativo, le norme relative alla prima costituzione degli Organi dell'Unione, alla decorrenza dei primi conferimenti, alle norme

regolamentari applicabili alle funzioni dell'Unione fino ad autonoma disciplina e all'entrata in vigore dello Statuto.]



Allegato – Format di convenzione per il conferimento all’Unione delle funzioni di gestione delle entrate tributarie e del canone unico patrimoniale

Sommario

Il presente documento contiene un *Format tecnico* funzionale alla elaborazione e alla sottoscrizione di un Atto di Convenzione con cui procedere alla costituzione e all’implementazione di un Ufficio Tributi nell’ambito di una Unione di Comuni. Il format è adattabile anche nel caso di convenzione semplice tra due e più Comuni con la previsione di un ente capofila e di una Conferenza/Comitato dei Sindaci delegata/o al presidio politico del servizio associato. In quest’ultimo caso, quanto indicato come competenza e responsabilità in capo all’Unione di Comuni dovrà essere traslata in capo al Comune capofila.

CONVENZIONE

per il conferimento all’Unione delle funzioni di gestione delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale dei Comuni di _____, _____, _____, _____,

L’anno _____ il giorno _____ del mese di _____ presso la sede di _____ sita in _____ - _____

TRA

1 – L’UNIONE DI COMUNI / UNIONE DI COMUNI MONTANI di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

2 – Il COMUNE DI _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

n. ... – Il COMUNE DI _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza

della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione.

PREMESSO CHE

1. l'art. _____, dello Statuto dell'Unione prevede che: _____;
2. i Comuni e l'Unione ritengono che la gestione associata delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale:
 1. semplifica e abbrevia i relativi procedimenti, anche nell'ottica della transizione digitale interoperabile;
 2. garantisce maggiore efficacia dell'azione amministrativa specializzando le competenze degli uffici;
 3. aumenta l'efficienza delle funzioni svolte;
 4. consente di realizzare un sistema tributario locale efficiente e rispondente alle esigenze dei principi di autonomia finanziaria e tributaria;
 5. rende possibile l'adozione di norme regolamentari in materia di tributi tra di loro il più possibile omogenee;
 6. permette di perseguire l'omogeneità delle procedure amministrative

TUTTO CIÒ PREMESSO

SI CONVIENE

Art. 1 (Oggetto della Convenzione)

1. La presente Convenzione ha per oggetto la gestione in forma associata delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale mediante il conferimento dell'esercizio delle relative funzioni e attività all'Unione ai sensi dell'art. 32 del D.Lgs. n. 267/2000.
2. Le attività inerenti alla gestione delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale saranno svolte dall'Unione in nome e per conto dei Comuni aderenti secondo le modalità descritte nella presente Convenzione.
3. Il conferimento all'Unione da parte dei Comuni ha per oggetto lo svolgimento delle funzioni e delle attività in relazione ai seguenti tributi e fatte salve le eccezioni di seguito specificate: Ici, Imu, Tasi; Tari; Imposta di soggiorno, Addizionale comunale Irpef e Canone Unico Patrimoniale.
4. Le funzioni e le attività comprendono i rapporti con i contribuenti; la riscossione e i rimborsi; l'attività di accertamento e di irrogazione delle sanzioni; la riscossione coattiva; i rapporti con i/il soggetti/o gestori/e e/o concessionari/rio; il contenzioso tributario.

5. La presente convenzione sarà applicabile anche a tributi diversi che dovessero essere introdotti a modifica del quadro normativo attualmente vigente in materia di tassazione immobiliare e nelle materie dei cosiddetti tributi minori.
6. La soggettività attiva di imposta e la potestà regolamentare rimangono in capo ai singoli Enti, fatta salva una eventuale futura disposizione normativa che dovesse disciplinare diversamente la materia attribuendo potestà regolamentare alle Unioni in caso di conferimento della funzione in materia di gestione delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale.
7. Le entrate relative ai tributi oggetto della presente convenzione continuano ad affluire alle casse di ciascun Ente separatamente e a essere iscritte nei bilanci degli Enti titolari.
8. Nell'esercizio della potestà regolamentare e nelle scelte organizzative relative alle modalità di gestione dei diversi tributi, gli Enti perseguono la massima armonizzazione e omogeneizzazione, nell'ottica della efficienza, efficacia ed economicità della gestione.
9. Restano in capo agli Organi di governo dei singoli Comuni le competenze a carattere generale o trasversale, qualora non pienamente riconducibili agli ambiti funzionali nei termini sopra precisati.
10. L'ambito funzionale del conferimento viene specificato nella presente convenzione che individua i criteri di adeguamento organizzativo nel rispetto del principio di integralità e del divieto di duplicazione delle funzioni.
11. I Comuni si impegnano a ottemperare a tutti gli obblighi amministrativi derivanti dalla gestione, da parte dell'Unione, della funzione oggetto della presente convenzione e al rispetto delle norme regolamentari predisposte dall'Unione.
12. I Comuni e l'Unione si impegnano a esercitare e a perfezionare entro il minore tempo possibile, secondo il principio di leale collaborazione, tutte le azioni necessarie o opportune volte a garantire l'effettività e l'integralità del conferimento della funzione all'Unione.

Art. 2 (Finalità)

1. La gestione associata delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale mediante il conferimento di funzioni all'Unione costituisce lo strumento mediante il quale i Comuni aderenti conseguono la realizzazione di un sistema tributario locale efficiente e rispondente alle esigenze dei principi di autonomia finanziaria e tributaria.
2. L'organizzazione del servizio dovrà tendere in ogni caso a garantire economicità, efficienza, efficacia e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, secondo principi di professionalità e responsabilità.
3. Gli obiettivi che si intendono perseguire sono:
 1. il miglioramento della qualità dei servizi, l'ottimizzazione delle risorse economico-finanziarie, umane e strumentali al fine della loro piena valorizzazione;

2. la qualificazione dei servizi offerti mediante adeguate politiche di formazione, aggiornamento e responsabilizzazione del personale;
3. l'armonizzazione e l'integrazione dell'esercizio delle funzioni e dei servizi associati, garantendo parità di accesso a tutti gli utenti attraverso l'attivazione di strumenti tecnologicamente evoluti;
4. la semplificazione e la razionalizzazione delle procedure.

Art. 3 (Modalità di trasferimento delle funzioni)

1. Il conferimento all'Unione delle funzioni di cui all'art. 1 della presente Convenzione decorre dal termine previsto dal primo comma dell'art. 7.
2. Salvo che non sia oggetto di espressa deroga da parte di uno o più Comuni, dalla data di efficacia della presente Convenzione, l'Unione assume tutte le competenze, le funzioni e svolge le attività attribuite fino ad allora ai Comuni conferenti.
3. Gli atti emanati nell'esercizio della funzione conferita con la presente convenzione sono definitivi.

Art. 4 (Dotazione organica e trasferimento del personale)

1. L'Unione esercita le competenze, le funzioni e svolge le attività conferite dai Comuni, dotandosi di una struttura organizzativa che verrà adeguata nel tempo per soddisfare le relative esigenze.
2. L'Unione realizza e rende operativa la struttura organizzativa di cui al precedente comma, attraverso l'assunzione di personale ovvero il trasferimento e/o distacco e/o comando di personale dei Comuni secondo quanto previsto dalla presente Convenzione.
3. La struttura organizzativa dell'Unione, incardinata all'interno dell'organigramma della medesima, potrà essere articolata in uffici decentrati e uffici di presidio territoriale presso i singoli Comuni, al fine di assicurare un adeguato presidio delle attività, un miglior raccordo con l'ente di appartenenza e una adeguata circolazione delle informazioni.
4. L'Unione si avvale di personale proprio e/o trasferito, distaccato o comandato dai Comuni nei limiti della dotazione necessaria allo svolgimento dei compiti e delle attività oggetto della presente Convenzione e nel rispetto degli obiettivi di contenimento della spesa complessiva di personale e dei vincoli fissati dall'art. 32, comma 5, del D.lgs. 267/2000.
5. Il trasferimento all'Unione di personale a tempo indeterminato e a tempo determinato avviene, per la stessa posizione ricoperta, a parità di inquadramento giuridico ed economico e comporta il trasferimento all'Unione di tutto quanto maturato precedentemente, mantenendo inalterata la

scadenza contrattuale prevista all'atto dell'assunzione da parte dei Comuni di provenienza. In caso di trasferimento, il personale transita nella dotazione organica dell'Unione.

6. L'Unione subentra ai Comuni stipulanti nei rapporti derivanti dai contratti di lavoro autonomo che questi hanno stipulato per l'esercizio di competenze, funzioni e attività oggetto della presente Convenzione.

7. I competenti Organi dei Comuni e dell'Unione adottano gli atti necessari per rendere disponibile all'Unione, anche attraverso gli istituti del comando o del distacco, il personale necessario allo svolgimento dei compiti relativi alle funzioni conferite.

8. Sentita la Giunta dell'Unione, il Presidente provvederà a individuare il soggetto, dotato di idonee capacità professionali, al quale conferire l'incarico di Responsabile della struttura organizzativa preposta alla gestione delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale.

9. Il Responsabile della struttura organizzativa:

1. esercita tutte le funzioni organizzative e gestionali previste dalla presente Convenzione nonché dallo Statuto e dai regolamenti dell'Unione;
2. è responsabile della gestione delle risorse di personale assegnate, della loro formazione e aggiornamento professionale e ne risponde al Presidente, all'Assessore di riferimento e alla Giunta dell'Unione, dai quali riceve opportune direttive;
3. è competente a esprimere il parere di regolarità tecnica sulle proposte di deliberazione degli Organi dell'Unione per le materie di competenza;
4. è competente ad assumere impegni di spesa a valere sui capitoli di bilancio dell'Unione per le materie di competenza e di disporre la liquidazione della spesa e dell'entrata correlate all'esercizio delle funzioni trasferite;
5. esercita tutte le funzioni/attività previste dalle normative in merito alla funzione conferita.

10. Nei casi in cui il personale distaccato presso l'Unione si trovi a operare contemporaneamente per una parte del suo tempo anche in altre attività non oggetto dei conferimenti all'Unione, le Giunte dei Comuni conferenti e dell'Unione provvederanno ad assumere atti che definiscono le modalità con cui tale personale, pur rimanendo alle dipendenze dei singoli Comuni, esercita parte delle proprie attività lavorative per l'Unione, oppure, al contrario, le modalità con cui il personale distaccato presso l'Unione continua a dedicare parte della propria attività lavorativa a favore del Comune di provenienza.

11. La dotazione organica, l'organigramma e il funzionigramma dell'Unione, per quanto attiene lo svolgimento della funzione e delle attività inerenti alla gestione delle Entrate Tributarie e del Canone Unico Patrimoniale, sono definiti nel Piano di utilizzo delle risorse umane dell'Unione sentiti i Comuni interessati, su proposta del Responsabile della struttura organizzativa. Tale piano individua

per ogni singolo Comune le quote di fabbisogno del relativo personale per l'espletamento della funzione.

12. Le variazioni del piano di utilizzo del personale comandato, trasferito o distaccato vengono definite in accordo con i Comuni interessati. Il Comune che non sia in grado di conferire personale nella misura indicata sarà tenuto a corrispondere la quota parte equivalente.

Art. 5 (Rapporti finanziari tra l'Unione e i Comuni)

1. L'Unione esercita le competenze, le funzioni e svolge le attività conferite dai Comuni, utilizzando risorse finanziarie proprie oltre alle risorse a essa trasferite da altri Enti e quelle attribuite dai Comuni conferenti, secondo quanto previsto dalla presente Convenzione.

2. L'Unione utilizza sedi, strutture, beni strumentali e attrezzature proprie, di terzi e/o concesse in uso dai Comuni conferenti.

3. I proventi delle attività e delle funzioni di cui alla presente Convenzione sono gestiti secondo le modalità definite dalla Giunta dell'Unione. I trasferimenti statali, regionali, provinciali o comunitari destinati ai Comuni per lo svolgimento della funzione oggetto della presente Convenzione dovranno essere conferiti all'Unione se riferiti a progetti o investimenti che la stessa dovrà sostenere. Le risorse e le spese vengono ripartite in base alla densità demografica (popolazione al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento) ponderata con il numero di procedimenti espletati nel triennio precedente da ciascun Comune e, nel prosieguo, per conto di ciascun Comune.

4. La gestione finanziaria del servizio avviene sulla base di una previsione e una rendicontazione annuale approvate dalla Giunta dell'Unione. L'Unione si impegna a trasmettere a ogni ente associato le previsioni annuali di entrata e di spesa per la gestione del servizio nonché il piano di riparto in tempo utile per lo stanziamento nel bilancio di previsione di ciascun Comune.

5. I Comuni dovranno versare all'Unione le somme dovute entro il **[DATA]** Nelle more dell'approvazione del bilancio di previsione i Comuni si impegnano a versare ogni **[NUMERO]** mesi le quote di propria competenza con riferimento al bilancio assestato dell'anno precedente.

Art. 6 (Sede)

1. La Sede della gestione associata è individuata presso la sede dell'Unione oppure, qualora non ancora definita, presso uno dei Comuni associati.

2. L'ambito territoriale della gestione associata è individuato nel territorio dell'Unione di Comuni.

Art. 7 (Decorrenza e durata della Convenzione – Recesso)

1. La presente Convenzione è a tempo indeterminato ed è vincolante per gli enti con decorrenza dal **[DATA]**, fatta salva la possibilità di recesso come di seguito disciplinato.
2. Ogni Comune può recedere dalla presente Convenzione non prima di anni cinque dalla data di decorrenza di efficacia della presente Convenzione. Il recesso è deliberato dal Consiglio comunale con apposito atto e con le medesime modalità previste dallo Statuto per il conferimento della funzione, da assumersi almeno otto mesi prima della scadenza dell'anno solare. Gli effetti del recesso decorrono dall'inizio dell'anno solare successivo alla comunicazione al Presidente dell'Unione della deliberazione consigliare comunale adottata.
3. Eventuali modifiche alla presente Convenzione sono assunte con le stesse modalità di cui al comma precedente e devono essere approvate con conformi deliberazioni da tutti i Consigli degli enti conferenti.
4. Il recesso di uno o più Comuni non fa venir meno il conferimento e la gestione associata per i restanti Comuni. Di comune accordo, verrà definita la destinazione delle dotazioni di beni indivisibili acquistati dall'Unione. Nel caso di mancato raggiungimento dell'accordo, si procederà a maggioranza nell'ambito della Giunta dell'Unione. In ogni caso il Comune recedente non può far valere alcun diritto in riferimento alla proprietà delle attrezzature acquistate dall'Unione, mentre eventuali beni conferiti in comodato verranno restituiti nello stato di fatto e di diritto in cui si trovano.
5. L'Ente che recede si impegna ad accollarsi quota parte degli investimenti di personale, mezzi, contratti che si siano eventualmente determinati nell'esercizio della gestione unitaria. La Giunta dell'Unione determina in via amministrativa gli aspetti successivi del recesso determinando gli oneri specifici collegati.
6. Il recesso del singolo Comune dalla presente convenzione comporta la cessazione del comando del relativo personale nonché il ritrasferimento al Comune del personale trasferito all'Unione secondo le modalità e i limiti stabiliti dalla contrattazione collettiva e dalle norme di finanza pubblica. Non si procederà al ritrasferimento del personale al Comune recedente nel caso in cui l'Unione stabilisca che necessita di tale personale per la sostenibilità organizzativa del servizio oggetto della presente convenzione.
7. In caso di scioglimento dell'Unione si applica quanto stabilito dalla legge e dallo Statuto.

Art. 8 (Dati personali)

1. La Convenzione deve essere attuata secondo modalità conformi al Codice in materia di riservatezza dei dati personali di cui al Regolamento UE 2016/679 e al d.lgs. 196/2003.
2. L'Unione è titolare dei trattamenti di dati personali operati nell'esercizio delle funzioni oggetto della presente Convenzione, ai sensi e per gli effetti degli artt. 28 e 29, D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196.

In ragione di ciò, tutti i trattamenti da parte del suo personale dovranno essere improntati alla massima correttezza.

Art. 9 (Controversie)

1. La risoluzione di eventuali controversie sorte tra i Comuni, anche in caso di difforme e contrastante interpretazione della presente convenzione, deve essere ricercata prioritariamente in via bonaria.
2. Qualora non si addivenisse alla risoluzione di cui al primo comma, le controversie sono affidate all'organo giurisdizionale competente secondo la legge in vigore.

Art. 10 (Rinvio)

1. Per quanto non espressamente previsto nella presente Convenzione, si rimanda a specifiche intese di volta in volta raggiunte tra i Comuni e l'Unione, con adozione, se e in quanto necessario, di atti appositi da parte degli Organi competenti, nonché allo Statuto dell'Unione, al Codice Civile e alla normativa vigente.

Art. 11 (Registrazione)

Il presente atto, composto da n. ____ facciate scritte per intero e n. __ righe della facciata n. __, è esente da imposta di bollo ai sensi del D.P.R. 26-10-1972 n. 642 – Allegato B – Articolo 16.

Il presente atto non è soggetto a registrazione ai sensi dell'art. 1 della tabella allegata al D.P.R. 26-4-1986 n. 131.

Letto, confermato e sottoscritto.

Unione di Comuni di	_____	_____
Unione Comuni Montani	_____	_____
Comunità montana di	_____	_____
Comune di	_____	_____
Comune di	_____	_____
Comune di	_____	_____
Comune di	_____	_____

Luogo _____ data _____



Allegato – Linee guida per la proposta di convenzione per l’associazione in Unione delle funzioni inerenti il contrasto alla corruzione e la trasparenza dell’amministrazione

Nel documento che segue si propone di associare in Unione di Comuni le attività inerenti all’anticorruzione e la trasparenza, così come stabilito a partire dalla legge 190/2012 e successive modificazioni e così come indicato dalla stessa ANAC con delibera n. 831 del 3 agosto 2016.

Il contrasto alla corruzione e le norme inerenti alla trasparenza dell’azione amministrativa dei Comuni e delle Unioni comportano numerose azioni di:

- analisi di contesto e dell’organizzazione dei servizi pubblici;
- valutazione del potenziale rischio corruttivo nell’organizzazione pubblica e nell’esercizio delle attività inerenti i servizi pubblici locali;
- individuazione dei correttivi e delle procedure e delle regole per contrastare tali rischi;
- redazione della sezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” del Piano Integrato dell’Attività e dell’Organizzazione;
- verifica, controllo e monitoraggio della realizzazione delle azioni di prevenzione del fenomeno corruttivo previste e del rispetto delle procedure;
- costruzione e aggiornamento delle informazioni oggetto di pubblicazione online al fine di garantire massima trasparenza dell’azione amministrativa dell’ente e massima fruibilità da parte dei cittadini di tali informazioni;
- sviluppare ogni soluzione utile a garantire trasparenza nei processi decisionali e di lavoro della PA, supportando anche altri istituti quali il FOIA;
- promuovere e coordinare lo sviluppo di processi di digitalizzazione dell’organizzazione e della gestione dei servizi pubblici che alimentino in maniera completa, tempestiva ed esaustiva le sezioni dedicate alla Trasparenza amministrativa dell’ente, al fine di ottenere migliori standard di efficacia ed efficienza operativa.

Oltre a queste attività e obblighi previsti dalla legge sul contrasto alla corruzione e sulla promozione della Trasparenza amministrativa, le Unioni di Comuni e i Comuni devono sviluppare e aggiornare costantemente la cultura e le competenze di tutto il personale su queste tematiche coinvolgendolo in tutte le attività di ricognizione, pianificazione di interventi, regolamentazione e verifica dei risultati.

Si tratta di un’attività che, per evitare che diventi una sequenza meramente formale di azioni e atti, richiede specializzazione, aggiornamento professionale e tempo di lavoro a disposizione. Nei piccoli Comuni, un’attività come quella descritta comporta di conseguenza oneri operativi e tempo disponibile non sempre facilmente reperibili.

Per tale motivo può essere una soluzione utile prevedere che le attività anticorruzione e di trasparenza vengano delegate all’Unione cui si aderisce, al fine di realizzare un investimento

professionale e la gestione di una funzione strategica dividendone le spese ed evitando costi di gestione finalizzati al solo adempimento formale di quanto previsto dalla legge.

Il modello di ufficio e di Responsabile Unico dell'Anticorruzione e Trasparenza che si propone, oltre a gestire tutti gli adempimenti e i processi previsti per l'Unione, ovvero la redazione e gestione per essa della sezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza" del PIAO, estende il suo campo di azione anche ai Comuni aderenti all'Unione stessa, supportandoli nella redazione delle rispettive sezioni Anticorruzione della loro organizzazione. Analisi e piani dovranno rientrare nell'apposita sezione del PIAO di ogni Comune.

Ciò richiede una correlazione e un'interrelazione tra l'organizzazione dei servizi in Unione e l'organizzazione dei servizi rimasti in capo ai Comuni associati; interrelazione che, nei fatti, già dovrebbe esistere a livello di bilancio, gestione del personale e contenuti del PIAO di ogni Comune.

In tutti i casi, si prevede che la figura del Responsabile Anticorruzione e Trasparenza unico dell'Unione sia affiancato da referenti comunali della funzione o dall'eventuale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di ente, formalmente nominati e indicati da ogni Comune associato, al fine di supportare:

- il coordinamento ex ante delle attività di analisi e di stesura della sezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza", in coerenza con i contenuti del PIAO comunale;
- le attività di verifica e monitoraggio delle azioni previste per il contrasto alla corruzione e per la trasparenza.

Un'ultima attività in capo al Responsabile Unico dell'Anticorruzione e Trasparenza è quella di farsi promotore presso la funzione di RTD dell'Unione e, se non associato, presso gli RTD di tutti i Comuni per sviluppare processi di digitalizzazione che siano in grado di efficientare e qualificare gli oneri e le prescrizioni inerenti la Trasparenza amministrativa, producendo automatismi e modelli di flusso documentale che rendano fruibili le informazioni sull'organizzazione e sulle performance delle Amministrazioni locali coinvolte.



Schema di Convenzione per il conferimento all'Unione delle funzioni di Gestione della Corruzione e della Trasparenza

L'anno 202__, addì..... del mese di..... nella sede legale dell'Unione in _____, si sono riuniti i Sigg.:

_____ - Presidente dell'Unione dei Comuni _____, all'uopo autorizzato con deliberazione del Consiglio dell'Unione n. ____ del ____;

_____ - Sindaco del Comune di _____, all'uopo autorizzato con deliberazione di Consiglio Comunale n. ____ del ____;

VISTI

- l'art. 14 del D.L. n. 78/2010 convertito in Legge n. 122/2010, come modificato dall'art. 19 del D.L. n. 95/2012, convertito in Legge n. 135/2012, dispone che i Comuni con popolazione non superiore a 5.000 abitanti, ovvero 3.000 abitanti se appartenenti o appartenuti a Unione montane, devono obbligatoriamente esercitare in forma associata, nella forma dell'Unione di Comuni o in quella della Convenzione, le funzioni fondamentali individuate dalla medesima disposizione normativa;
- l'art. 30 del D. Lgs. 267/2000 - TUEL – recante "Convenzioni", il quale dispone che: *"1. Al fine di svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati, gli Enti Locali possono stipulare tra loro apposite Convenzioni. 2. Le Convenzioni devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli Enti contraenti, i loro rapporti finanziari e i reciproci obblighi e garanzie. 3. Per la gestione a tempo determinato di uno specifico servizio o per la realizzazione di un'opera lo Stato e la Regione, nelle materie di propria competenza, possono prevedere forme di Convenzione obbligatoria fra Enti Locali, previa statuizione di un disciplinare-tipo. 4. Le Convenzioni di cui al presente articolo possono prevedere anche la costituzione di uffici Comuni che operano con personale distaccato dagli Enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli Enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli Enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli Enti deleganti"*;
- l'art. 32, comma 2 del TUEL, *"... ogni Comune può far parte di una sola Unione di Comuni. Le Unioni di Comuni possono stipulare apposite Convenzioni tra loro o con singoli Comuni"* e comma 4, *"L'Unione ha potestà statutaria e regolamentare e ad essa si applicano, in quanto compatibili e non derogati con le disposizioni della legge recante disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni, i principi previsti per l'ordinamento dei comuni..."*
- l'art. 33 del D. Lgs. 267/2000 – TUEL – recante "Esercizio associato di funzioni e servizi da parte dei Comuni", il quale prevede l'esercizio associato di funzioni e servizi da parte dei Comuni, lasciando piena autonomia sull'individuazione dei soggetti, delle forme e delle metodologie per la concreta attuazione;

- l'art. 15 della Legge n. 241/90, che sancisce la facoltà per le amministrazioni pubbliche di concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune;
- la Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, che nella parte speciale Piccoli Comuni, al punto 3.1, indica che in caso di Unioni di Comuni *“si può prevedere la predisposizione di un unico PTPC distinguendo, in applicazione del criterio dell'esercizio della funzione, a seconda se ci si riferisca a funzioni svolte direttamente dall'Unione e a funzioni rimaste in capo ai singoli Comuni”*;
- la Legge 190/2012, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*;
- il D.lgs. 33/2013, recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*;
- l'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, recante *“Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, ..., entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190”*;
- il Decreto del Presidente della Repubblica n. 81/2022, *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*;
- il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132, *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”*;
- la delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 (PNA 2022);

[Indicare tutte le altre premesse e tutti i riferimenti fondanti la decisione di sottoscrivere la convenzione che segue]

TUTTO CIÒ PREMESSO

CONVENGONO TRA LORO QUANTO SEGUE:

Articolo 1 (Oggetto)

1. La presente convenzione disciplina il coordinamento e la gestione associata da parte dei Comuni aderenti della funzione di prevenzione della corruzione e trasparenza.
2. In relazione alla funzione di prevenzione della corruzione e trasparenza vengono conferite le seguenti attività:
 1. analisi del contesto esterno dell'intero territorio dell'Unione;
 2. redazione, approvazione e attuazione della sezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza" del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione per l'Unione e per tutti i Comuni aderenti all'Unione e sottoscrittori della presente Convenzione;
 3. supporto e condivisione del processo di valutazione del rischio corruttivo per aree di rischio al fine di individuare idonee misure di prevenzione della corruzione volte a contrastarlo;
 4. Il supporto all'attuazione degli obblighi di Trasparenza dei Comuni dell'Unione sottoscrittori della presente Convenzione;
 5. progettazione e realizzazione di attività di informazione e formazione per tutto il personale in servizio dell'Unione e dei Comuni e per eventuali collaboratori esterni per favorire l'attuazione delle misure individuate nelle sezioni "Rischi corruttivi e Trasparenza" dell'Unione e dei Comuni aderenti all'Unione e sottoscrittori della presente convenzione al fine di condividere l'obiettivo inerente la lotta alla corruzione e la trasparenza dell'azione amministrativa dei loro enti.

Articolo 2 (Finalità)

1. La gestione associata della funzione di prevenzione della corruzione e trasparenza è rivolta al perseguimento delle seguenti finalità:
 1. prevenire eventuali rischi corruttivi;
 2. individuare strumenti, procedure e modelli di organizzazione per rendere i ruoli professionali e l'organizzazione dei servizi pubblici locali resilienti al fenomeno corruttivo;
 3. sviluppare e aggiornare gli strumenti per rendere trasparente, monitorabile e valutabile l'azione amministrativa dell'ente pubblico;
 4. supportare la realizzazione di processi di digitalizzazione dell'amministrazione e dei servizi pubblici coerenti e serventi il contrasto al rischio corruttivo e lo sviluppo di un'amministrazione trasparente;
 5. favorire un processo di specializzazione e qualificazione del personale addetto alla funzione di prevenzione della corruzione e trasparenza;

6. sviluppare valori e cultura professionale dell'organizzazione pubblica orientata al contrasto della corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa.

Articolo 3 (Personale – Organizzazione Uffici e Servizi)

1. La gestione associata della funzione di prevenzione della corruzione diventa operativa, al momento dell'adozione, da parte della Giunta dell'Unione, della deliberazione con cui viene definita la struttura organizzativa del servizio, il piano di lavoro e il budget di spesa.
2. L'Unione esercita le competenze, le funzioni e svolge le attività conferite dai Comuni, dotandosi di una struttura organizzativa che verrà adeguata nel tempo per soddisfare le relative esigenze.
3. L'Unione realizza e rende operativa la struttura organizzativa di cui al precedente comma, attraverso l'assunzione di personale ovvero il trasferimento e/o distacco e/o comando di personale dei Comuni secondo quanto previsto dalla presente Convenzione.
4. L'Unione si avvale di personale proprio e/o trasferito, distaccato o comandato dai Comuni nei limiti della dotazione necessaria allo svolgimento dei compiti e delle attività oggetto della presente Convenzione e nel rispetto degli obiettivi di contenimento della spesa complessiva di personale e dei vincoli fissati dall'art. 32, comma 5, del D.lgs. 267/2000.
5. Il trasferimento all'Unione di personale a tempo indeterminato e a tempo determinato avviene, per la stessa posizione ricoperta, a parità di inquadramento giuridico ed economico e comporta il trasferimento all'Unione di tutto quanto maturato precedentemente, mantenendo inalterata la scadenza contrattuale prevista all'atto dell'assunzione da parte dei Comuni di provenienza. In caso di trasferimento, il personale transita nella dotazione organica dell'Unione.
6. I competenti Organi dei Comuni e dell'Unione adottano gli atti necessari per rendere disponibile all'Unione, anche attraverso gli istituti del comando o del distacco, il personale necessario allo svolgimento dei compiti relativi alle funzioni conferite.
7. La struttura organizzativa dell'Unione, incardinata all'interno dell'organigramma della medesima, prevede che ogni Comune individui tra il suo personale un referente operativo della funzione associata, referente che risponderà funzionalmente al Responsabile della Prevenzione dell'Anticorruzione e della Trasparenza dell'Unione per tutte le attività indicate all'art. 1 della presente Convenzione.
8. Sentita la Giunta dell'Unione, il Presidente provvederà a individuare il soggetto, dotato di idonee capacità professionali, al quale conferire l'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

9. Le funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Unione sono attribuibili dal Presidente della Giunta al Segretario Comunale dell'Unione o di uno dei Comuni aderenti o a un dirigente apicale, salvo espresse e motivate eccezioni, in coerenza con quanto previsto dall'art.1, co. 7, della l. 190/2012, come modificato dal d.lgs. 97/2016. In alternativa, laddove ricorrano valide ragioni, da indicare analiticamente nel provvedimento di nomina, l'incarico può essere assegnato ad altro funzionario dell'Unione o dei Comuni aderenti, identificato con figure dirigenziali o titolari di posizione organizzativa. In ogni caso non può trattarsi di un soggetto esterno all'Amministrazione, cioè esterno a uno dei Comuni facenti parte dell'Unione.

Articolo 4 (Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza)

1. Come disposto dal comma 7 della legge 190/2012, “nelle unioni di comuni, può essere nominato un unico Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza”.
2. Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Unione svolge le proprie funzioni anche per i Comuni associati e pertanto, nell'ambito del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione dell'Unione, nella sezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza”, coordina e supporta i dipendenti/responsabili nella fase di identificazione del rischio corruttivo, individuazione e monitoraggio della strategia di prevenzione volta al suo contrasto, per i processi relativi alle funzioni conferite all'Unione dai Comuni.
3. Ciascun Comune associato gestisce, redige e monitora in autonomia la sezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione comunale rispetto alle funzioni non conferite all'Unione.
4. Ciascun Comune deve indicare i Referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza unico dell'Unione. Essi possono essere responsabili/dipendenti opportunamente formati o il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza designato con decreto sindacale dall'Ente.
5. Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ente o i responsabili/dipendenti individuati come Referenti di ciascun Comune associato vengono coordinati e supportati nella fase di analisi del contesto, nella fase di identificazione del rischio corruttivo e nella fase di individuazione e monitoraggio della strategia di prevenzione pianificata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza unico dell'Unione.
6. Al fine di rafforzare le possibilità di intervento e garantire autonomia ed effettività dell'incarico, come previsto dall'art.... dello statuto dell'Unione, al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza unico dell'Unione sono attribuiti:

1. responsabilità di proporre e sovrintendere all'attuazione della sezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza" dei PIAO dell'Unione e di ogni Comune associato e sottoscrittore della presente Convenzione;
2. poteri di coordinamento anche all'interno dei Comuni, avvalendosi dei Referenti nominati anche organizzando i flussi informativi tra gli uffici degli enti aderenti;
3. poteri di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione attraverso sistemi di verifica e controllo dell'efficace attuazione delle misure;
4. adeguati poteri di interlocuzione con i Referenti, con gli altri funzionari e con gli organi di controllo dei Comuni coinvolti in conseguenza dei doveri professionali dei dirigenti e dei Referenti di rispondere al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Unione a fronte di precise responsabilità di attuazione delle misure che spettano ai soggetti coinvolti in ciascun Comune.

Art. 5 (Sede)

1. La sede della gestione associata è individuata presso la sede dell'Unione.
2. L'ambito territoriale della gestione associata è individuato nel territorio dell'Unione dei Comuni.

Articolo 6 (Rapporti finanziari tra l'Unione e i Comuni)

1. L'Unione esercita le competenze e le funzioni e svolge le attività conferite dai Comuni, utilizzando risorse finanziarie proprie oltre alle risorse a essa trasferite da altri Enti e quelle attribuite dai Comuni conferenti, secondo quanto previsto dalla presente Convenzione.
2. L'Unione utilizza sedi, strutture, beni strumentali e attrezzature proprie, di terzi e/o concesse in uso dai Comuni conferenti.
3. La gestione finanziaria del servizio avviene sulla base di una previsione e di una rendicontazione annuali approvate dalla Giunta dell'Unione. L'Unione si impegna a trasmettere a ogni ente associato le previsioni annuali di entrata e di spesa per la gestione del servizio nonché il piano di riparto in tempo utile per lo stanziamento nel bilancio di previsione di ciascun Comune.
4. I Comuni dovranno versare all'Unione le somme dovute entro il Nelle more dell'approvazione del bilancio di previsione i Comuni si impegnano a versare entro mesi le quote di propria competenza con riferimento al bilancio assestato dell'anno precedente.

5. Le risorse finanziarie previste nel presente accordo sono a carico dei Comuni convenzionati. Il costo a carico dei Comuni aderenti è determinato in base a una quota rapportata alla dimensione demografica dei Comuni, come da allegato.

Articolo 7 (Ammissione di nuovi Comuni)

1. Non sono ammessi nuovi Comuni alla presente Convenzione, a meno che questi non aderiscano all'Unione di Comuni.

Articolo 8 (Durata della Convenzione – Recesso)

1. La presente convenzione è a tempo indeterminato.
2. Ogni Comune può recedere dalla presente Convenzione non prima di anni cinque (5) dalla data di decorrenza di efficacia della presente convenzione. Il recesso è deliberato dal Consiglio comunale con apposito atto e con le medesime modalità previste dallo Statuto per il conferimento della funzione, da assumersi almeno sei (6) mesi prima della scadenza dell'anno solare. Gli effetti del recesso decorrono dall'inizio dell'anno solare successivo alla comunicazione al Presidente dell'Unione della deliberazione consiliare comunale adottata.
3. Eventuali modifiche alla presente Convenzione sono assunte con le stesse modalità di cui al comma precedente e devono essere approvate con conformi deliberazioni da tutti i Consigli degli enti conferenti.
4. Il recesso di uno o più Comuni non fa venir meno il conferimento e la gestione associata per i restanti Comuni. Di comune accordo, verrà definita la destinazione delle dotazioni di beni indivisibili acquistati dall'Unione. Nel caso di mancato raggiungimento dell'accordo, si procederà a maggioranza nell'ambito della Giunta dell'Unione. In ogni caso il Comune recedente non può far valere alcun diritto in riferimento alla proprietà delle attrezzature acquistate dall'Unione, mentre eventuali beni conferiti in comodato verranno restituiti nello stato di fatto e di diritto in cui si trovano.
5. L'Ente che recede si impegna a farsi carico della quota parte degli investimenti di personale, mezzi, contratti che si siano eventualmente determinati nell'esercizio della gestione unitaria. La Giunta dell'Unione determina in via amministrativa gli aspetti successivi del recesso determinando gli oneri specifici collegati.
6. Il recesso del singolo Comune dalla presente Convenzione comporta la cessazione del comando del relativo personale nonché il rtrasferimento al Comune del personale trasferito all'Unione secondo le modalità e i limiti stabiliti dalla contrattazione collettiva e dalle norme di finanza pubblica. Non si procederà al rtrasferimento del personale al Comune recedente

nel caso in cui l'Unione stabilisca che necessita di tale personale per la sostenibilità organizzativa del servizio oggetto della presente Convenzione.

7. In caso di scioglimento dell'Unione si applica quanto stabilito dalla legge e dallo Statuto.

Articolo 9 (Controversie)

1. La risoluzione di controversie eventualmente insorgenti fra i Comuni convenzionati a causa della presente Convenzione, dovrà essere ricercata prioritariamente in via bonaria.
2. Qualora non si addivenisse alla risoluzione di cui al primo comma, le controversie sono affidate all'organo giurisdizionale competente secondo la legge in vigore.

Articolo 10 (Disposizioni in materia di Privacy)

1. La presente Convenzione è sottoposta alle disposizioni di cui al Regolamento UE 2016/679 e ss.mm.ii. e alla vigente normativa nazionale.
2. I dati trattati saranno utilizzati dai Comuni convenzionati e dall'Unione per soli fini istituzionali nel rispetto delle vigenti disposizioni normative per la protezione e riservatezza dei dati e delle informazioni.

Articolo 11 (Disposizioni finali – Rinvio)

1. Per quanto non espressamente previsto nella presente Convenzione si rimanda a specifiche intese di volta in volta raggiunte nella Conferenza dei Sindaci, con adozione, se e in quanto necessari, degli eventuali atti da parte degli organi competenti. Trovano, altresì, applicazione le norme vigenti, le disposizioni di legge in materia, le norme del Codice Civile, ovviamente in quanto compatibili con la fattispecie e le norme statutarie.

Articolo 12 (Registrazione)

1. Il presente atto, composto da n. ____ facciate scritte per intero e n. __ righe della facciata n. __, è esente da imposta di bollo ai sensi del D.P.R. 26-10-1972 n. 642 – Allegato B – Articolo 16.
2. Il presente atto non è soggetto a registrazione ai sensi dell'art. 1 della tabella allegata al D.P.R. 26-4-1986 n. 131.

Le suddette Amministrazioni procedono alla stipula della presente Convenzione in virtù delle seguenti deliberazioni assunte dai rispettivi Consigli comunali:

1. deliberazione del Consiglio comunale di..... n. del.....
2. deliberazione del Consiglio comunale di..... n. del.....
3. deliberazione del Consiglio comunale di..... n..... del



Allegato - Convenzione per la gestione in forma associata dello Sportello Unico per le Attività Produttive. Decreto Legislativo n° 267/2000, art. 30

Convenzione per la gestione in forma associata dello Sportello Unico per le Attività Produttive.
Decreto Legislativo n° 267/2000, art. 30

L'anno _____, il giorno _____ del mese di _____ presso _____ sono intervenuti i Signori:

1 - _____ nato/a a _____ il _____, codice fiscale _____, il quale interviene nella qualità di Dirigente/Responsabile del Settore/Servizio _____ del Comune di _____ in nome, per conto e nell'interesse del quale agisce, in forza della delibera consiliare n. _____, esecutiva a termini di Legge;

2 - _____ nato/a a _____ il _____, codice fiscale _____, il quale interviene nella qualità di Dirigente/Responsabile del Settore/Servizio _____ del Comune di _____ in nome, per conto e nell'interesse del quale agisce, in forza della delibera consiliare n. _____, esecutiva a termini di Legge;

3 - _____ nato/a a _____ il _____, codice fiscale _____, il quale interviene nella qualità di Dirigente/Responsabile del Settore/Servizio _____ del Comune di _____ in nome, per conto e nell'interesse del quale agisce, in forza della delibera consiliare n. _____, esecutiva a termini di Legge;

Premesso:

- che l'art. 23 del Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112 ha attribuito ai Comuni le funzioni amministrative concernenti la realizzazione, l'ampliamento, la cessazione, la riattivazione, la localizzazione e la rilocalizzazione di impianti produttivi, da esercitarsi prioritariamente attraverso gli sportelli unici per le attività produttive;
- che l'art. 24 del citato decreto consente l'esercizio di tali funzioni anche in forma associata, assicurando che un'unica struttura sia responsabile dell'intero procedimento;
- che l'art. 38 del Decreto-Legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con Legge 6 agosto 2008, n. 133 ha introdotto i principi generali volti alla semplificazione e al riordino della disciplina dello sportello unico per le attività produttive;
- che l'art. 25 del Decreto Legislativo 26 marzo 2010, n. 59 ha introdotto ulteriori principi generali sul funzionamento dello sportello unico per le attività produttive;
- che con Decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 160 è stato approvato il "Regolamento per la semplificazione ed il riordino della disciplina sullo sportello unico per le

attività produttive, ai sensi dell'articolo 38, comma 3, del decreto-legge n. 112 del 2008, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 133 del 2008”;

- che l'art. 4, comma 5 del citato D.P.R. n. 160/2010 ha previsto che “I comuni possono esercitare le funzioni inerenti al SUAP in forma singola o associata tra loro, o in convenzione con le camere di commercio”;
- che l'esercizio in forma associata di funzioni amministrative inerenti lo sportello unico per le attività produttive rappresenta una valida soluzione, soprattutto per gli enti di minori dimensione, in quanto assicura, attraverso l'assegnazione di risorse umane destinate esclusivamente all'espletamento di tali funzioni, una migliore qualità del servizio, una gestione uniforme sull'intero territorio interessato e un contenimento dei relativi costi;
- che i Comuni di _____ hanno espresso, ciascuno per la propria competenza, la volontà di gestire in forma associata lo sportello unico per le attività produttive, con le deliberazioni consiliari di seguito indicate, tutte esecutive ai sensi di legge:
 - o Comune di _____: Deliberazione n _____ del _____;
 - o Comune di _____: Deliberazione n _____ del _____;
 - o Comune di _____: Deliberazione n _____ del _____;
- che, ai fini dello svolgimento in forma associata di funzioni e servizi, è necessario procedere alla stipula di apposita convenzione, ai sensi dell'art. 30 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

Tutto ciò premesso, tra gli enti intervenuti

SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE

Art. 1 (Oggetto)

1. La premessa narrativa e gli atti ivi indicati sono parte integrante e sostanziale della presente Convenzione.
2. La presente Convenzione, stipulata ai sensi dell'articolo 30 del Decreto Legislativo n. 267/2000, ha per oggetto la gestione in forma associata dello sportello unico per le attività produttive, di seguito denominato SUAP, dei Comuni di _____, che assumerà la denominazione “SUAP Associato _____”.
3. I Comuni stipulano la presente Convenzione allo scopo di esercitare in forma associata le funzioni amministrative di cui al D.P.R. n. 160/2010, concernenti tutti i procedimenti che abbiano ad oggetto l'esercizio di attività produttive e di prestazione di servizi e quelli relativi alle azioni di localizzazione, realizzazione, trasformazione, ristrutturazione o riconversione, ampliamento o trasferimento nonché cessazione o riattivazione delle suddette attività, ivi compresi quelli di cui al decreto legislativo del 26 marzo 2010, n. 59.
4. I Comuni, con la sottoscrizione del presente atto, delegano tutte le funzioni relative al funzionamento del SUAP, richiamate al comma 3, al Comune di _____;

Art. 2 (Finalità)

1. La gestione associata del SUAP costituisce lo strumento mediante il quale gli Enti aderenti assicurano l'unicità e la semplificazione di tutte le procedure inerenti le attività produttive e di prestazione di servizi, al fine di favorire lo sviluppo economico del territorio.
2. L'organizzazione del servizio associato deve garantire in ogni caso la massima economicità, efficienza, efficacia e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, secondo principi di professionalità e responsabilità.

Art. 3 (Principi generali)

1. Obiettivo del SUAP è ricondurre a unitarietà i diversi titoli abilitativi prescritti dalle vigenti normative di settore necessari per porre in essere qualsiasi iniziativa riguardante le attività produttive e di prestazione di servizi, garantendo al privato interessato una risposta telematica unica e tempestiva in luogo degli altri uffici comunali e di tutte le amministrazioni pubbliche comunque coinvolte nel procedimento, ivi comprese quelle preposte alla tutela ambientale, paesaggistico-territoriale, del patrimonio storico-artistico o alla tutela della salute e della pubblica incolumità.
2. L'organizzazione in forma associata deve essere sempre improntata ai seguenti principi:
 - massima attenzione alle esigenze dell'utenza;
 - preciso rispetto dei termini e anticipazione degli stessi, ove possibile;
 - rapida risoluzione di contrasti e difficoltà interpretative;
 - divieto di aggravamento del procedimento e perseguimento costante della semplificazione del medesimo, con eliminazione di tutti gli adempimenti non strettamente necessari;
 - standardizzazione della modulistica, delle procedure e dei regolamenti di interesse del SUAP;
 - costante innovazione tecnologica, tesa alla semplificazione dei procedimenti e ai collegamenti con l'utenza;
 - monitoraggio e valutazione del grado di soddisfazione della clientela;
 - ricerca costante di proficui rapporti di collaborazione con le Pubbliche Amministrazioni coinvolte nei procedimenti;
 - ricerca costante di proficui rapporti di collaborazione con le Associazioni degli Imprenditori e le Associazioni dei consumatori.
3. Il SUAP associato assolve prioritariamente le seguenti funzioni:
 - gestire e coordinare il procedimento amministrativo unico per le attività produttive, attraverso un software di gestione unitario sia in termini di front che di back office e un sito internet comune;
 - informare i cittadini sugli adempimenti amministrativi necessari per ogni iniziativa connessa con le attività produttive;

- adottare una modulistica unitaria, ove previsto utilizzando la modulistica unificata nazionale nella versione adeguata alla normativa regionale;
- informare sulle opportunità di sviluppo del sistema delle imprese e del territorio;
- offrire consulenza sulla conformità dei progetti ai vigenti strumenti di pianificazione territoriale, avvalendosi a tal fine della collaborazione degli uffici tecnici dei Comuni associati;
- promuovere il coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni alle quali sono attribuite competenze istruttorie e di verifica, anche attraverso la stipula di appositi protocolli d'intesa e convenzioni, con lo scopo di definire procedure, documentazione necessaria e modulistica suddivise per comparti di attività e tipologia d'intervento;
- sviluppare progetti e partecipare ai processi relativi alle politiche di sviluppo ecosostenibili che interessano le attività indicate, favorendo e sostenendo le aree industriali ecologicamente attrezzate;
- sviluppare iniziative per lo sviluppo imprenditoriale, in particolare verso le politiche giovanili e l'imprenditoria femminile, in collaborazione con i partner europei, nazionali, regionali e provinciali;
- promuovere, con altri Enti e con le Associazioni di categoria, tutte le iniziative, anche per via telematica, volte a diffondere la conoscenza del territorio e delle potenzialità economico-produttive offerte, comprese le opportunità d'insediamento.

Art. 4 (Il Responsabile del SUAP)

1. La responsabilità del SUAP associato e del procedimento unico viene affidata, su proposta della Consulta dei Sindaci, tramite incarico a tempo determinato da parte dell'Ente capofila, con provvedimento motivato, anche a personale esterno agli Enti con contratto di diritto privato. Tale incarico potrà essere attribuito anche a dipendenti degli Enti convenzionati dotati delle necessarie professionalità, mediante l'istituto del comando o mediante contratto di diritto privato da svolgersi fuori dall'orario di lavoro. In tale ultimo caso dovrà essere sempre seguita la procedura autorizzativa per lo svolgimento di incarichi esterni per i pubblici dipendenti.
2. Per tale ruolo gli Enti associati concordano nel ritenere che, laddove possibile, dovrà essere privilegiato e incentivato, anche mediante appositi percorsi formativi e riqualificativi, l'utilizzo di professionalità esistenti presso gli Enti, anche mediante l'attivazione dell'istituto del comando.
3. L'assegnazione dell'incarico di direzione dello Sportello Unico è temporanea e revocabile.
4. Il provvedimento di nomina deve anche indicare l'incaricato per la sostituzione del Responsabile del SUAP in caso di assenza, temporaneo impedimento o situazioni di incompatibilità.
5. L'incarico è prorogato di diritto, all'atto della naturale scadenza, fino a quando non intervenga la nuova nomina.

Art. 5 (Organizzazione del SUAP associato)

1. La dotazione organica da destinare all'espletamento delle funzioni del SUAP associato sarà determinata dall'Ente capofila, su proposta della Consulta dei Sindaci di cui al successivo articolo 6.
2. Gli Enti associati concordano nel ritenere che, laddove possibile, dovrà essere privilegiato e incentivato, anche mediante appositi percorsi formativi e riqualificativi, l'utilizzo di professionalità esistenti presso gli Enti stessi, anche mediante l'attivazione dell'istituto del comando.
3. La dotazione organica di cui al comma 1 potrà subire variazioni, sia in termini qualitativi che quantitativi, in relazione alle esigenze della struttura, previa conforme deliberazione della Consulta dei Sindaci.
4. Ogni Comune dovrà nominare un referente per i rapporti con la struttura del SUAP associato, cui spetterà in via prioritaria fornire ogni necessaria informazione o chiarimento per quanto riguarda gli aspetti relativi all'istruttoria dei procedimenti e alla documentazione richiesta a corredo di ogni istanza, segnalazione o comunicazione.
5. Dovranno essere previste forme costanti di coordinamento tra i rappresentanti di ciascun Comune e il Responsabile del SUAP associato, al fine di monitorare l'emergere di nuove problematiche e l'andamento complessivo del Servizio.
6. In ogni caso, gli uffici e i servizi di ogni Ente associato sono tenuti a fornire ogni utile apporto collaborativo agli addetti del SUAP per il suo ottimale funzionamento.

Art. 6 (Consulta dei Sindaci)

1. Per l'esame delle problematiche concernenti la funzione di indirizzo programmatico e di controllo della gestione associata del SUAP, è istituita la Consulta dei Sindaci degli Enti convenzionati.
2. I Sindaci possono partecipare alla Consulta anche attraverso un proprio delegato.
3. La Consulta, inoltre, procede alla definizione di accordi di programma o convenzioni con altri Enti e dispone in merito alla adesione di altri Enti Locali alla presente Convenzione.
4. La Consulta è presieduta e convocata dal Sindaco del Comune capofila.
5. La Consulta si riunisce almeno una volta all'anno e, comunque, quando ne faccia richiesta almeno uno dei suoi componenti. Per la validità della seduta è richiesta la presenza della metà più uno dei componenti e le decisioni vengono assunte con il voto favorevole della maggioranza dei presenti. Possono partecipare alle sedute della Consulta, previo invito e senza diritto di voto, soggetti pubblici e privati, i dipendenti dei Comuni associati, le associazioni delle categorie economiche, coinvolti nell'attività dello Sportello Unico o di cui si ritenga utile la consultazione.

Art. 7 (Conferenza dei Referenti dei Comuni)

1. Per il coordinamento e il raccordo delle attività dei vari Enti è costituita la Conferenza dei Referenti dei Comuni per il SUAP.
2. La Conferenza è convocata e presieduta dal Responsabile del SUAP ed è composta da tutti i Referenti degli enti associati.
3. La Conferenza svolge funzioni di indirizzo, di coordinamento, consultive, propositive e attuative in ordine alle problematiche concernenti la gestione del SUAP. In particolare, la Conferenza:
 - supporta la verifica della corrispondenza dell'attività gestionale con le finalità di cui alla presente Convenzione;
 - contribuisce a definire le modalità relative alle semplificazioni procedurali da attuare e sulle innovazioni tecnologiche da introdurre;
 - può rilasciare pareri consultivi agli organi politici circa le materie oggetto della presente Convenzione;
 - formula indicazioni e interpretazioni in merito alla corretta applicazione degli iter procedurali;
 - formula proposte e programmi per l'attività di carattere informativo e promozionale;
 - formula proposte per la definizione di accordi di programma o convenzioni con altri Enti.

Art. 8 (Funzionamento del SUAP associato)

1. La protocollazione delle domande, delle segnalazioni e delle comunicazioni è effettuata nell'ambito dell'Area Operativa Omogenea del Comune capofila.
2. Il SUAP associato provvede tempestivamente, secondo le modalità e i termini stabiliti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti:
 - alla verifica formale della documentazione e alla trasmissione della ricevuta;
 - alla trasmissione della documentazione a tutti gli uffici e gli Enti coinvolti nel procedimento;
 - al coordinamento dell'istruttoria dei vari soggetti coinvolti;
 - a richiedere la documentazione integrativa necessaria e a trasmetterla tempestivamente agli uffici e agli Enti coinvolti;
 - all'indizione e alla gestione della conferenza di servizi, ove necessaria;
 - all'emissione dei provvedimenti conclusivi dei procedimenti e dei provvedimenti di cui all'art. 19, comma 3 della legge n. 241/1990, ove necessari.
3. Le unità che presidiano le funzioni autorizzative/abilitative dei servizi comunali che intervengono nell'ambito del procedimento unico dipendono funzionalmente dai rispettivi Settori di appartenenza, continuando a svolgere le attività istruttorie e la gestione delle funzioni di rispettiva competenza.
4. Il Comune capofila, in conformità ai principi stabiliti dalla presente convenzione e sentita la Consulta dei Sindaci, può integrare il proprio regolamento sull'ordinamento degli uffici con le disposizioni relative al SUAP associato.

Art. 9 (Formazione e aggiornamento)

1. Gli enti associati perseguono quale obiettivo primario la valorizzazione delle risorse umane e la crescita professionale dei dipendenti, per assicurare il buon andamento, l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa.
2. A tal fine il SUAP associato, secondo le indicazioni fornite dalla Consulta dei Sindaci e dalla Conferenza dei Referenti dei Comuni, compatibilmente con le risorse disponibili, programma e cura, in modo uniforme, la formazione e il costante aggiornamento di tutti gli addetti assegnati al SUAP stesso, nonché, limitatamente alle materie di propria competenza, del personale delle strutture dei medesimi enti che interagisce con il SUAP.
3. Il SUAP associato, inoltre, programma incontri di formazione e informazione rivolti ai professionisti esterni che, in qualità di utenti per conto delle imprese, si rivolgono al Servizio.

Art. 10 (Dotazione tecnologica e strumentale)

1. Il SUAP deve essere fornito di adeguata dotazione tecnologica, in maniera da consentire un collegamento in rete tra i Comuni associati, una rapida e uniforme gestione delle procedure e un costante e agevole collegamento con l'utenza e con tutti i soggetti e gli Enti interessati.
2. I Comuni associati potranno conferire al SUAP beni mobili e immobili, arredi, attrezzature tecniche e informatiche da utilizzare per la gestione del servizio oggetto della presente Convenzione.
3. I beni mobili e immobili, gli arredi, le attrezzature tecniche e informatiche di cui al precedente comma, in caso di cessazione del servizio associato o revoca delle funzioni, ritornano nella piena disponibilità dell'Ente proprietario.

Art. 11 (Criteri di ripartizione della spesa)

1. Il costo complessivo per il funzionamento del SUAP, da determinarsi da parte del Comune capofila previa conforme acquisizione della deliberazione della Consulta dei Sindaci, sarà quantificato all'inizio di ciascun anno e sarà soggetto a conguaglio.
2. La ripartizione tra gli Enti associati della spesa complessiva preventivata, avverrà in base ai seguenti parametri:
 - 50% in base alla popolazione residente al 31.12 dell'anno precedente;
 - 50% in base al numero dei procedimenti amministrativi avviati presso il SUAP nell'anno precedente.

3. Le spese per la retribuzione lorda dei dipendenti in servizio presso il SUAP associato sono decurtate dalla quota di contributo dovuto dal Comune che corrisponde la retribuzione stessa, in proporzione al numero di ore effettivamente dedicate all'attività del SUAP.

Art. 12 (Rendicontazione delle spese e rapporti finanziari)

1. Il Comune capofila compilerà con cadenza annuale il rendiconto delle spese sostenute, da inviarsi ai Comuni convenzionati entro il 15 gennaio dell'anno successivo, al fine del versamento delle somme a conguaglio.

2. Ciascun Comune convenzionato provvederà al versamento delle somme occorrenti in base alle seguenti percentuali e scadenze:

- 50% del contributo previsto entro il 30 aprile;
- 30% del contributo previsto entro il 30 settembre;
- conguaglio entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

3. Il Comune capofila si impegna ad attivare tutte le possibili forme di finanziamento e di incentivazione derivanti dal contenuto della presente Convenzione. Eventuali contributi ottenuti a tale titolo dovranno essere portati in detrazione in sede di rendicontazione.

Art. 13 (Istituzione dei diritti d'istruttoria e relative spese)

1. Ai sensi dell'art. 4, comma 13 del D.P.R. 160/2010, sono istituiti diritti d'istruttoria e relative spese, in relazione all'attività svolta dal SUAP per ogni procedimento avviato, in aggiunta ai diritti già previsti per i singoli endoprocedimenti connessi.

2. La misura dei diritti d'istruttoria e delle relative spese è omogenea sul territorio di competenza del SUAP associato e sarà determinata con provvedimento del Comune capofila, previa conforme deliberazione della Consulta dei Sindaci.

3. La riscossione dei diritti di istruttoria e delle relative spese spetta al SUAP associato.

4. I diritti d'istruttoria e le relative spese si applicano ai seguenti procedimenti:

- a) conformità del progetto preliminare ai sensi dell'art. 8 comma 2 del D.P.R. 160/2010;
- b) avvio e conclusione del procedimento ordinario con e senza conferenza di servizi;
- c) avvio e conclusione del procedimento automatizzato;
- d) avvio e conclusione della Conferenza di Servizi sul progetto comportante la variazione di strumenti urbanistici ai sensi dell'art. 8 comma 1 del D.P.R. 160/2010;
- e) avvio e conclusione della procedura di Collaudo ai sensi dell'art. 10 comma tre del D.P.R. 160/2010.

Art. 14 (Altre attribuzioni del SUAP)

1. Al SUAP associato, con appositi atti, possono essere attribuite ulteriori competenze relative ad autorizzazioni e controlli in materia di attività produttive e di prestazione di servizi, di edilizia, di ambiente e di altre materie rientranti nella competenza comunale.
2. Salvo diversa ed espressa previsione, gli oneri derivanti dalla gestione delle ulteriori competenze rientreranno nel bilancio e nei criteri di ripartizione stabiliti dalla presente Convenzione per il SUAP.
3. La Consulta dei Sindaci potrà, attraverso la struttura del SUAP associato, attivare forme di collaborazione o gestire il servizio SUAP anche per conto di altri Comuni.
4. Nei casi sopra descritti, eventuali risparmi o economie di gestione dovranno essere portate in detrazione in sede di rendicontazione delle spese a carico dei Comuni convenzionati.
6. In particolare, sin d'ora, gli Enti convenzionati si rendono disponibili ad attribuire al SUAP associato le competenze attribuite agli Uffici Attività Produttive dei singoli Comuni.
7. In caso di ulteriori attribuzioni di funzioni la Struttura del SUAP associato dovrà essere debitamente potenziata e implementata.

Art. 15 (Durata)

1. La presente convenzione entra in vigore il giorno _____.
2. La presente convenzione scade il _____; alla scadenza potrà essere rinnovata mediante consenso espresso con deliberazioni consiliari degli Enti aderenti.
3. Il Comune capofila, sentita la Consulta dei Sindaci, fissa la data di avvio del SUAP associato entro 180 giorni dalla data di entrata in vigore della Convenzione.
4. I procedimenti avviati precedentemente alla data di avvio del SUAP associato continuano a essere gestiti e conclusi dal Comune competente.

Art. 16 (Recesso e scioglimento)

1. Ciascun Ente aderente potrà recedere durante il periodo di validità della Convenzione mediante l'adozione di apposita delibera consiliare da assumersi entro il 30 giugno, e formale comunicazione al Comune capofila e agli altri Enti associati. Il recesso decorrerà dal 1° gennaio dell'anno successivo.
2. La Convenzione potrà, inoltre, essere sciolta anticipatamente qualora vi sia la volontà espressa di tutti gli Enti convenzionati con le modalità di cui al precedente comma; lo scioglimento decorrerà dal 1° gennaio dell'anno successivo.

3. In caso di scioglimento, scadenza della convenzione o recesso unilaterale, i procedimenti in corso alla data dello scioglimento, scadenza o recesso sono tempestivamente trasmessi al Comune competente per il prosieguo delle attività istruttorie. Il Comune capofila provvede, entro 3 mesi dalla cessazione del rapporto, a trasmettere a fini consultivi al Comune interessato, copia di tutti gli atti o provvedimenti che interessano il territorio amministrato.

Art. 17 (Registrazione)

1. La presente convenzione sarà registrata in caso d'uso ai sensi delle vigenti norme in materia di imposta di registro.

Letto, approvato e sottoscritto

Per il Comune di _____

Per il Comune di _____

Per il Comune di _____

Per il Comune di _____

Allegato - Format di convenzione per il regolamento di servizio per l'Ufficio Europa

Il presente documento contiene un Format tecnico funzionale alla elaborazione e alla sottoscrizione di un Atto di Convenzione con cui procedere alla costituzione e all'implementazione di un Ufficio Europa in forma associata tra un gruppo di piccoli Comuni.

Si fa riferimento a un modello di Ufficio Europa di tipo 'leggero', volto soprattutto a mettere in rete e coordinare le risorse umane e le progettualità disponibili all'interno dei Comuni interessati al fine di creare sinergie ed economie di scala con cui incrementare e ottimizzare l'utilizzo dei fondi europei (diretti, indiretti e del Pnrr), nazionali, regionali e locali rivolti ai piccoli Comuni.

Il Format rappresenta la base di riferimento per la regolamentazione di un modello di Ufficio Europa associato che funga da start-up di un processo organizzativo che presenti progressivamente livelli via via superiori di strutturazione.

Si ritiene che la Convenzione sia lo strumento adeguato a favorire l'attivazione e l'implementazione di un Ufficio Europa, essendo l'atto amministrativo mediante il quale gli Enti Locali possono "svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati" (Comma 1, art. 30, APO V – Forme Associate – Tuel).

La Convenzione, in particolare, deve stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli Enti contraenti, i loro rapporti finanziari e i reciproci obblighi e garanzie (ivi, comma 2). Essa, inoltre, può

prevedere anche la costituzione di uffici comuni, che operano con personale distaccato dagli Enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli Enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli Enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli Enti deleganti (ivi, comma 4).

La Convenzione ha quindi il compito di formalizzare:

- i. la decisione di un gruppo di Enti Locali di istituire un determinato servizio, nel caso specifico un Ufficio Europa associato;
- ii. la governance e le modalità di funzionamento di tale servizio sui territori degli Enti aderenti alla Convenzione;
- iii. gli impegni assunti da ciascuno degli Enti aderenti al fine di garantire il corretto svolgimento del nuovo servizio.

Se in alcuni casi specifici “per la gestione a tempo determinato di uno specifico servizio o per la realizzazione di un'opera, lo Stato e la Regione, nelle materie di propria competenza, possono prevedere forme di Convenzione obbligatoria fra Enti locali, previa statuizione di un disciplinare-tipo” (ivi, comma 3), nel caso della costituzione di un Ufficio Europa Associato l'adesione risulta essere a oggi un atto libero a cui gli Enti Locali del territorio possono aderire o meno in funzione del percorso svolto, del livello di motivazione maturato e dell'interesse rispetto agli obiettivi del servizio.

Da precisare, infine, che in base all'art. 2 del TUEL, le Convenzioni possono essere stipulate solo tra Istituzioni rientranti nella categoria degli Enti Locali e segnatamente: Comuni, Province, Città metropolitane, Comunità Montane, Comunità Isolane e Unioni di Comuni.

CONVENZIONE PER L'ATTIVAZIONE E LA GESTIONE DELL'UFFICIO EUROPA DEI COMUNI DI

L'anno _____ il giorno _____ del mese di _____ presso la sede di _____ sita in _____ - _____

TRA

1 – L'UNIONE DEI COMUNI di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

2 – L'UNIONE DEI COMUNI MONTANI di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

3 – La COMUNITÀ MONTANA di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

4 – Il COMUNE DI _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

n. ... – Il COMUNE DI _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione.

PREMESSO CHE

- il progetto "P.I.C.C.O.L.I. – Piani di Intervento per le Competenze, la Capacità Organizzativa e l'Innovazione Locale", finanziato dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del PON "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020, e gestito da ANCI Nazionale, sostiene il rafforzamento delle capacità organizzative e del personale dei piccoli Comuni ai fini dell'assolvimento degli adempimenti previsti, dell'adeguamento alle dinamiche di innovazione e di trasformazione digitale e della crescita della programmazione e della gestione dell'amministrazione del territorio e dello sviluppo locale;
- ANCI Nazionale ha costituito il Centro di competenza nazionale individuato per la progettazione partecipata e per la realizzazione degli interventi di affiancamento previsti dal Progetto P.I.C.C.O.L.I.;
- l'Ambito 5.2 – Programmazione europea del Centro di competenza nazionale previsto dal progetto P.I.C.C.O.L.I. promuove e sostiene la progettazione, la costituzione e la gestione di Uffici Europa in forma associata;

CONSIDERATO

- il comune interesse delle Parti a sperimentare e attivare in forma associata la gestione dei servizi europei mettendo in rete competenze ed esperienze utili ad accrescere la capacità di assorbimento delle risorse europee e a rispondere efficacemente alle esigenze dei territori coinvolti;
- il comune interesse delle Parti ad avviare un'effettiva cooperazione per sviluppare e rendere disponibili sui propri territori servizi e strumenti avanzati di accompagnamento, promozione, supporto e miglioramento della qualità delle politiche e delle progettualità connesse alla valorizzazione e all'utilizzo dei fondi messi a disposizione dall'Europa per promuovere lo sviluppo delle comunità locali.

VISTI

- l'art. 30 del Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali", a norma dell'articolo 31 della legge 3 agosto 1999, n. 265 s.i.m., sulla possibilità di stipulare apposite Convenzioni tra Enti Locali per svolgere in modo coordinato funzioni e servizi;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ dell'Unione dei Comuni di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ dell'Unione di Comuni Montani di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione n. _____ del _____ della Comunità Montana di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ del Comune di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ del Comune di _____, esecutiva ai sensi di legge.

tutto ciò premesso

le parti, come sopra rappresentate, convengono e stipulano quanto segue

Articolo 1 (Oggetto della Convenzione)

1. Gli Enti sottoscrittori, mediante la presente Convenzione, costituiscono in modalità associata l'Ufficio Europa di _____, al fine di attivare modalità di collaborazione volte a valorizzare le opportunità di finanziamento messe a disposizione dall'Unione europea e da altre Istituzioni nazionali, regionali e locali.
2. La presente Convenzione è aperta a successive adesioni di altri Enti Locali, a modifiche e integrazioni secondo le esigenze che concretamente potranno presentarsi nel tempo.

3. L'istanza di adesione di nuovi Enti ai servizi e agli impegni disciplinati nella presente Convenzione va presentata al Comitato di pilotaggio definito all'art. 6 e trasmessa, per conoscenza, a tutti gli Enti Locali associati nell'ambito delle proprie funzioni di legge e di quelle indicate ai successivi articoli della presente Convenzione.

4. Le nuove adesioni devono rispondere agli impegni della Convenzione sottoscritta e vengono assunte salvo diniego motivato dagli Enti aderenti. In quest'ultimo caso sull'istanza di ammissione la decisione è assunta a maggioranza, con apposita deliberazione dell'Assemblea degli Enti aderenti.

Articolo 2 (Finalità dell'Ufficio Europa)

1. L'Ufficio Europa, costituito attraverso la presente Convenzione, ha l'obiettivo operativo di innovare il sistema locale di accesso e gestione dei fondi rivolti ai Comuni, attivando modalità di raccordo strutturate tra il sistema degli Enti aderenti, anche in relazione agli stakeholder economici e sociali del territorio, al fine di capitalizzare le opportunità di finanziamento disponibili e di incidere strutturalmente sul territorio e sul tessuto produttivo locale.

2. L'Ufficio Europa ha il compito di dare centralità alla dimensione della progettazione aumentando la qualità e la quantità di progetti presentati dagli Enti aderenti sulle opportunità previste a livello europeo, nazionale, regionale e locale.

3. L'Ufficio Europa intende, inoltre, migliorare e accrescere la capacità degli Enti aderenti di gestire con efficacia ed efficienza le procedure tecnico-amministrative e finanziarie connesse alla gestione e alla rendicontazione dei progetti finanziati con fondi europei, nazionali, regionali e locali.

4. L'Ufficio Europa attiva, infine, tutte le strategie, i processi e le modalità di lavoro necessarie a valorizzare l'impatto sociale ed economico delle risorse e dei progetti realizzati, anche al fine di dare continuità e sostenere le priorità e le potenzialità del territorio.

Articolo 3 (Servizi erogati)

1. L'Ufficio Europa può erogare i seguenti servizi:

- (i) servizi di informazione;
- (ii) servizi di formazione;
- (iii) servizi di progettazione;
- (iv) servizi di rafforzamento amministrativo;
- (v) servizi di networking.

L'attivazione di altri tipi di servizi deve essere espressamente deliberata dall'Assemblea degli Enti aderenti.

2. L'Ufficio Europa struttura e implementa i propri servizi (informazione, formazione, progettazione, rafforzamento amministrativo e networking) sulla base delle indicazioni contenute nel Piano di lavoro approvato dall'Assemblea degli Enti aderenti.
3. L'Ufficio Europa mette a disposizione dei propri Enti aderenti i servizi previsti e può fornire gli stessi, su indicazione dell'Assemblea, anche ad altri soggetti del territorio.
4. I Servizi europei di informazione messi a disposizione dall'Ufficio Europa possono riguardare le seguenti attività:
 - (i) attivazione di un sistema di monitoraggio in grado di mappare le fonti di informazione e aggiornare sulle opportunità europee (siti, newsletter, punti informativi, ...) anche in relazione ai target e agli obiettivi specifici dei singoli Enti aderenti;
 - (ii) strutturazione condivisa di una check-list 'intelligente' con cui procedere all'analisi delle opportunità di finanziamento (tempi, ammissibilità, fattibilità, ...);
 - (iii) messa a punto di una procedura (risorse umane, obiettivi, strumenti, tempi, ...) di informazione semplice, specifica e puntuale relativa alle fonti di finanziamento e ad attività riguardanti la programmazione europea, nazionale, regionale e locale di interesse per gli Enti aderenti;
 - (iv) sviluppo di un'azione di informazione costante mediante strumenti informativi semplici e operativi.
5. I Servizi europei di formazione messi a disposizione dall'Ufficio Europa possono riguardare le seguenti attività:
 - (i) valorizzazione di tutte le opportunità di formazione rivolte ai Piccoli Comuni;
 - (ii) promozione di momenti di formazione sulle metodologie di progettazione europea (PCM e Gopp) e sulle opportunità al fine di selezionare i programmi sui quali sviluppare progetti concreti in risposta ad esigenze territoriali specifiche;
 - (iii) attivazione di percorsi mirati di qualificazione delle competenze degli Amministratori e dei dipendenti degli Enti Locali sui diversi livelli della programmazione, anche valorizzando le conoscenze e le esperienze già presenti;
 - (iv) sviluppo di percorsi formativi condivisi in grado di promuovere competenze capaci di attivare un modello di governance basato sulle potenzialità del sistema locale nel suo insieme e in grado di promuovere nuove forme di cooperazione amministrativa, di innovare le politiche locali e di favorire lo sviluppo di una programmazione territoriale integrata, anche coinvolgendo la società civile.
6. I Servizi di progettazione messi a disposizione dall'Ufficio Europa possono riguardare le seguenti attività:
 - (i) sviluppo di matrici di finanziabilità sui progetti di interesse degli Enti aderenti (analisi delle esigenze degli Enti, mappatura delle opportunità, match, ...);
 - (ii) attivazione di percorsi di progettazione auto-gestiti internamente o con il supporto di progettisti esterni;
 - (iii) partecipazione a Tavoli di progettazione attivati da altri Enti italiani o europei;
 - (iv) messa a punto e implementazione di griglie di valutazione per l'adesione a partenariati.

7. I Servizi di rafforzamento amministrativo messi a disposizione dall'Ufficio Europa possono riguardare le seguenti attività:

- (i) valorizzazione degli strumenti di gestione e consulenza rivolti ai Comuni;
- (ii) messa a punto e implementazione di un Kit di strumenti per aderire come partner a una call europea;
- (iii) messa a punto e implementazione di Linee-guida personalizzate per il controllo dei documenti di gara o per la gestione della rendicontazione di fondi diretti e indiretti;
- (iv) messa a punto e implementazione di Griglie di valutazione delle proposte di collaborazione su progetti europei e Pnrr;
- (v) attivazione di Short-List di esperti per l'individuazione di figure di supporto (progettisti, rendicontatori, amministrativi, ...) da utilizzare per la gestione e rendicontazione di fondi europei.

8. I Servizi di networking messi a disposizione dall'Ufficio Europa possono riguardare le seguenti attività:

- (i) creazione e alimentazione di un sistema di relazioni europee, nazionali, regionali e locali funzionali alla costruzione e alla presentazione di progetti a valere sui fondi pubblici e privati;
- (ii) innovazione e rafforzamento delle modalità di funzionamento delle organizzazioni coinvolte attraverso la buona conoscenza e il monitoraggio delle procedure esistenti e la loro ristrutturazione all'interno della rete degli Enti aderenti nel rispetto dei ruoli e dei compiti previsti;
- (iii) attivazione di dinamiche di rete tra Istituzioni e/o organizzazioni di livello differente, dello stesso livello o in forma ibrida, nella logica di favorire la cooperazione amministrativa e con essa la qualificazione delle competenze e la messa in disponibilità di servizi efficaci ed efficienti perché rispondenti a bisogni concreti e concretamente rilevati;
- (iv) attivazione di percorsi di rete tra soggetti pubblici in grado di sviluppare, anche in cooperazione con i soggetti del territorio, progettualità innovative con cui perseguire risultati importanti e duraturi.

Articolo 4 (Assemblea degli Enti aderenti)

1. L'Assemblea degli Enti aderenti è il luogo di indirizzo e controllo dell'attuazione della presente Convenzione.
2. L'Assemblea degli Enti aderenti è composta dal rappresentante legale di ogni Ente aderente o da un suo delegato.
3. L'Assemblea degli Enti aderenti approva il Piano di lavoro elaborato annualmente dall'Ufficio Europa.
4. L'Assemblea degli Enti aderenti viene convocata – di norma – due volte all'anno, una per l'approvazione del Piano di lavoro annuale e una per la Rendicontazione del piano di lavoro dell'anno passato, nonché quando si verifichino condizioni che ne richiedano la convocazione.

5. L'Assemblea degli Enti aderenti nomina il Coordinatore del Comitato di pilotaggio dell'Ufficio Europa previsto dall'art. 5
6. Le relative modalità di funzionamento dell'Assemblea sono fissate al momento della prima seduta di insediamento secondo il principio di autorganizzazione.

Articolo 5 (Ente capofila)

1. L'Ente capofila, nella persona del Sindaco o suo delegato o legale rappresentante, assume direttamente la responsabilità dell'Ufficio Europa, tra cui l'organizzazione dei rapporti con le altre Amministrazioni partecipanti e le direttive relative alla gestione amministrativa e finanziaria.
2. Ente capofila dell'Ufficio Europa è il Comune di _____.
3. La sede ufficiale dell'Ufficio Europa viene, di norma, fissata presso la sede dell'Ente capofila.

Articolo 6 (Comitato di pilotaggio)

1. Il Comitato di pilotaggio è l'Organo di coordinamento tecnico-operativo delle attività dell'Ufficio Europa ed è composto da un Referente indicato da ogni Ente Locale aderente alla Convenzione.
2. Il Comitato di pilotaggio si ritrova di norma presso la sede del Comune capofila.
3. Ogni Ente aderente può nominare quale Referente un Amministratore o un funzionario individuato all'interno del proprio Ente o all'interno delle proprie forme istituzionali associative.
4. Il Comitato di pilotaggio è presieduto dal Coordinatore del Comitato di pilotaggio, nominato dall'Assemblea, che ne guida il funzionamento sulla base delle finalità previste della presente Convenzione.
5. Il Comitato di pilotaggio elabora il Piano di lavoro annuale e la Rendicontazione annuale da sottoporre all'Assemblea.
6. Le relative modalità di funzionamento sono fissate al momento della prima seduta di insediamento secondo il principio di autorganizzazione, anche con riferimento a esistenti atti organizzativi dei Comuni di riferimento secondo un meccanismo di rinvio dinamico.

Articolo 7 (Impegni degli Enti associati)

1. Ciascun Ente aderente all'Ufficio Europa si impegna a nominare un proprio Referente all'interno del Comitato di pilotaggio dell'Ufficio Europa, così come previsto dall'art. 6, comma 1. La nomina deve essere comunicata formalmente al Coordinatore del Comitato di pilotaggio.
2. Ciascun Ente aderente si impegna a dar corso a quanto previsto nella presente Convenzione e a rendere operativo il Piano di lavoro annuale approvato dall'Assemblea degli Enti aderenti.
3. Ciascun Ente aderente si impegna a promuovere e favorire la partecipazione del proprio personale alle iniziative proposte, oltre a promuovere e favorire l'allargamento e lo sviluppo dell'Ufficio Europa.

Articolo 8 (Risorse dell'Ufficio Europa (Hp1 - Non Onerosa))

1. L'Ufficio Europa opera senza oneri aggiuntivi per gli Enti Locali aderenti, a eccezione di quelli connessi alla partecipazione dei propri Amministratori, Dirigenti, funzionari e tecnici alle attività proposte dall'Ufficio Europa.

Articolo 8 Bis (Risorse finanziarie (Hp2 – Onerosa))

1. Per il funzionamento dell'Ufficio Europa, gli Enti aderenti si impegnano a stanziare annualmente nei propri bilanci di previsione le somme di propria competenza, tenuto conto delle previsioni di spesa correlate al piano annuale approvato dall'Assemblea.
2. La copertura dei costi va ripartita tra i Comuni/Enti/Unioni o Associazioni di Comuni in proporzione alla popolazione. Il costo complessivo per il funzionamento dell'Ufficio Europa, previo parere dell'Assemblea, sarà quantificato in tempo utile per la predisposizione dei bilanci dei singoli Enti. In ogni caso verrà redatto con cadenza annuale il rendiconto delle spese sostenute unitamente alla relazione annuale delle attività.
3. I singoli Comuni/Enti/Unioni o Associazioni di Comuni possono concorrere alla copertura dei costi con risorse finanziarie, con personale o con beni strumentali.

Articolo 8 Ter (Risorse Umane E Beni Strumentali (Hp3 – Onerosa))

1. Sulla base delle norme previste a livello nazionale, gli Enti aderenti possono assegnare all'Ufficio Europa proprie figure professionali.
2. Il personale, di norma, è assegnato all'Ufficio Europa con utilizzazione a tempo parziale e rimane dipendente dell'Amministrazione concedente, con i connessi obblighi di legge, provvedendo l'Amministrazione concedente agli adempimenti fiscali e contributivi, alle polizze assicurative

obbligatorie e a eventuali ulteriori polizze che coprano i rischi connessi alle attività che gli competono.

3. Ciascun Ente aderente può indicare personale con esperienza adeguata allo svolgimento delle attività caratterizzanti l'Ufficio.

4. Il personale assegnato dovrà garantire la disponibilità all'attività dell'Ufficio Europa negli orari stabiliti.

5. Le strutture messe a disposizione come sede per l'esercizio dell'Ufficio Europa devono risultare idonee alle attività.

6. I costi di gestione di tali strutture, per la quota riguardante l'Ufficio Europa, sono coperti dalla dotazione finanziaria destinata a tale Ufficio.

Articolo 9 (Accordi integrativi)

1. L'Ufficio Europa può attivare Accordi integrativi specifici con i Comuni aderenti o con altri Comuni del territorio al fine di offrire loro servizi specifici.

2. Gli Accordi integrativi possono riguardare l'implementazione e la gestione tecnico-finanziaria di progetti specifici.

3. Tali Accordi specifici potranno essere sottoscritti dalle Parti a seguito dell'approvazione dell'Assemblea degli Enti aderenti.

Articolo 10 (Durata della Convenzione)

1. La presente Convenzione ha durata di ____ anni, con possibilità di rinnovo per ulteriori ____ anni.

Articolo 11 (Rinvio)

1. Per quanto non previsto nella presente Convenzione, si rinvia alle vigenti norme civilistiche e a quelle relative agli accordi e alle forme di collaborazione tra Pubbliche Amministrazioni, ivi comprese quelle di cui all'art. 30 e ss. del Dlgs n. 267/2000 e s. m. ed i.

Letto, confermato e sottoscritto.

Unione dei Comuni di _____

Unione Comuni Montani _____

Comunità montana di _____

Comune di _____

Luogo _____ data _____

