

Gli strumenti adeguati per la gestione amministrativa del Comune: la funzione di servizio

Esposizione dei risultati del gruppo di lavoro

Domenico Ferrari

Professore in gestione delle organizzazioni pubbliche e non profit

**Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale
Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana**



Membri del gruppo di lavoro

Domenico Ferrari, Professore alla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (*Relatore*)

Mario Branda, Sindaco di Bellinzona

Roberta Passardi, Municipale di Torricella-Taverne

Matteo Della Pietra, Consigliere comunale di Monteceneri

Massimo Demenga, Segretario comunale di Mendrisio

Mathias Marzorati, Direttore della Revisione interna di Lugano

Paolo Pezzoli, Direttore dell'Ente autonomo per gli Istituti sociali comunali di Lugano

Alan Lancetti, Ispettore comunale della Sezione degli enti locali

Massimo Trobia, Collaboratore della Sezione degli enti locali (*coordinatore*)

La funzione di servizio

Funzione
comunitaria

Funzione
democratica

Funzione
politica

Funzione
di servizio



Assicurare alla comunità,
direttamente o indirettamente,
localmente o a livello sovracomunale,
beni e servizi
di qualità, efficaci ed efficienti

Il tema

Tesi da discutere

- Sovrapposizione delle competenze del Municipio e del Consiglio comunale con quelle dell'Amministrazione comunale, con conseguente perdita di visione politica e strategica dell'ente comunale
- Sentimento di frustrazione e demotivazione nei funzionari chiamati a gestire la cosa pubblica

Strumenti a supporto del processo di delega e vigilanza

- Ruolo dei flussi informativi per la presa di decisioni?
- Ruolo dei sistemi di controllo interno?
- Ruolo delle deleghe e dei mandati di prestazione?



La soluzione individuata

Modello di riferimento



Strumenti

Offerta

Politica settoriale

- Scopo
- Obiettivi
- Beneficiari
- Finanziamento

Prestazioni

- Tipologia
- Strategia di erogazione

Governo della FP

RC/statuto

Vigilanza

Incarico

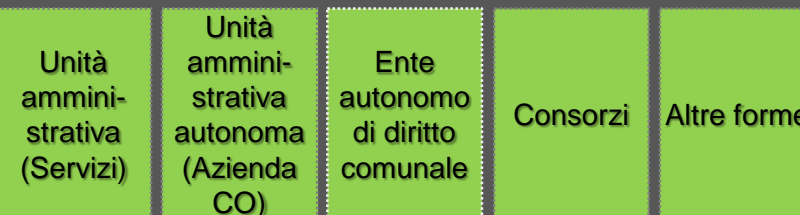
Monitoraggio

Schema

 CC/
Assemblea
comunale

Municipio

Segretariato

*Livello
politico*
*Livello
esecutivo*


La soluzione individuata

Elementi di attenzione

- Difficoltà nell'abbandonare schemi di funzionamento instauratisi nel tempo
- Chiarimento dei ruoli di politici e amministratori
- Facilitazione delle relazioni attraverso un miglioramento della comunicazione
- Livelli e limiti di competenze del Municipio (sistema di milizia)
- Responsabilizzazione dell'Amministrazione comunale
- Ruolo delle dimensioni del Comune (aggregazioni comunali)

Le opportunità



**Livello
funzionale**

**Livello
istituzionale**

**Livello
operativo**

Le opportunità

Livello funzionale

- Ciclicità nell'adeguamento delle politiche settoriali
- Coinvolgimento tempestivo degli attori rilevanti
- Tradurre le politiche pubbliche in prestazioni concrete
- Precisazione e soddisfazione delle aspettative della «proprietà»

Le opportunità

Livello istituzionale

- Focalizzazione degli organi politici sulla dimensione strategica
- Acquisizione di competenze in nuovi ambiti
- Creazione di una base di valutazione dei risultati conseguiti
- Valorizzazione del ruolo degli organi politici
- Prevenzione di interferenze politiche tra l'organo esecutivo e l'ente erogatore
- Prevenzione di conflitti tra l'organo legislativo e l'organo esecutivo
- Prevenzione di conflitti interni al collegio municipale

Le opportunità

Livello operativo

- Maggiore chiarezza ai soggetti erogatori in merito alle aspettative
- Condizioni di autonomia operativa dei soggetti erogatori
- Maggiore dinamicità e flessibilità a livello decisionale per l'ente erogatore
- Chiarezza sui ruoli (organi politici / amministrazione / soggetti erogatori esterni)
- Chiara delimitazione del mandato di erogazione assegnato
- Negoziazione di un chiaro perimetro di autonomia decisionale a fronte di precisi obblighi di rendicontazione
- Incentivi in caso di risultati positivi per favorire la progettualità e l'innovazione

La fattibilità



Personale

Strumentale

Culturale

Giuridica

La fattibilità

Personale

- Riflessione sul «profilo del politico» («nucleo minimo di competenze»)
- Investimento sugli organi politici e sull'amministrazione, in particolare sui funzionari dirigenti (fabbisogni formativi e di *coaching*)
- Formazione di una nuova generazione di «manager pubblici» in grado di assumere ruoli di responsabilità all'interno degli enti erogatori
- Investimento sulle giovani leve a supporto del cambio di paradigma
- Riflessione sull'assetto organizzativo degli enti erogatori, al fine di identificare la dotazione di persone e competenze più adatta
- Procedure di assunzione incentrate sulle competenze
- Ruolo della SEL come motore del cambiamento

La fattibilità

Strumentale

- Sviluppo di uno strumentario di gestione («kit del buon governo») tecnicamente fondato, facilmente comprensibile/gestibile e scalabile in base alle dimensioni del Comune
- Sviluppo di modelli e procedure di rappresentazione e contrattualizzazione delle prestazioni
- Sviluppo di sistemi di monitoraggio focalizzati sulle dimensioni realmente significative (attenzione alla «trappola della misurabilità»)
- Investimento «intelligente» su un numero limitato di strumenti di gestione in grado di creare un linguaggio comune (ruolo della SEL in quanto «collante» del sistema)
- Investimento sui sistemi informativi all'interno degli enti erogatori

La fattibilità

Culturale

- Gestione del cambiamento nei soggetti «mandanti» come nei soggetti «mandatari» (cambiamento «in parallelo»)
- Accompagnamento istituzionale per entrambe le parti contrattuali, soprattutto nei primi anni («incubazione» del cambiamento)
- Identificazione di «tappe intermedie» nel passaggio al nuovo paradigma
- Definizione dell'architettura giuridica, contrattuale, organizzativa, gestione e di controllo dell'ente erogatore (necessità di tempo, evitando «partenze in corsa»)
- Valorizzazione del ruolo di esempio delle «buone pratiche» creando, attraverso dei progetti pilota, dei modelli virtuosi da imitare (attenzione all'imitazione acritica di soluzioni)

La fattibilità

Giuridica

- Fabbisogno d'intervento sulle basi legali per ancorare il nuovo paradigma
- Analisi dei dispositivi legali messi in campo in altri contesti di riforma sul piano nazionale (buone pratiche)
- Sviluppo di linee guida su vantaggi e svantaggi delle diverse personalità giuridiche, in modo da agevolare la scelta dell'assetto più adeguato
- Analisi degli attuali modelli di regolamento comunale e statuto degli enti autonomi, identificandone i limiti e concependo modalità più consone alla gestione delle relazioni
- Forme innovative di contratti di prestazione in grado di recepire l'evoluzione del contesto e il fabbisogno di adeguamento delle prestazioni