



## **Appunti su modelli organizzativi e decisionali per avvio attività di ricognizione e censimento delle terre comunali nell'ambito del Progetto SIBaTer**

*Nota metodologica: i modelli organizzativi e decisionali qui di seguito descritti, si riferiscono alle diverse modalità in cui si può dare "forma", nei rapporti interni tra sfera politica e dipendenti comunali, alla volontà di realizzare attività di ricognizione e censimento delle terre comunali con il supporto del Progetto SIBaTer.*

### **1) Modello della programmazione completa**

In relazione all'importanza che l'Amministrazione intende attribuire alla partecipazione al Progetto SIBaTer, innanzitutto è possibile codificare l'obiettivo nel ciclo della programmazione economica e finanziaria.

In questo caso le fasi necessarie si possono sintetizzare come segue:

- a. Inserimento dell'obiettivo nel Documento Unico di Programmazione (che, di fatto è un pre-bilancio), dove si dirà anche se e in che misura l'obiettivo di partecipazione al Progetto SIBaTer verrà eventualmente finanziato (ad es. per retribuire eventuali professionisti esterni o spese di pubblicità);
- b. Approvazione del DUP insieme al bilancio triennale 2020-2022;
- c. Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione che, operando la disaggregazione delle voci di bilancio in capitoli, mette le risorse concretamente a disposizione dei responsabili di servizio;
- d. Approvazione del Piano della *performance* o all'interno del PEG, oppure con separato provvedimento di Giunta. L'inserimento dell'obiettivo "SIBaTer" nel ciclo della *performance* presenta il vantaggio di legare il raggiungimento dell'obiettivo di ricognizione/censimento terre comunali ai meccanismi di premialità che tutte le Amministrazioni pubbliche devono avere al loro interno. In questa fase, diventa estremamente importante il ruolo dei componenti del Nucleo di valutazione o dell'Organismo di valutazione e sta alla capacità di ciascun Sindaco o Amministratore locale, far condividere loro gli obiettivi e i risultati della partecipazione a SIBaTer.

In generale, infatti, gli obiettivi del PEG e della *performance* dovrebbero essere il risultato del confronto fra la parte politica e i responsabili dei vari servizi comunali; ciò presuppone una situazione "virtuosa" ed un'organizzazione "matura", caratterizzate da un "dialogo" costante tra amministratori e dipendenti orientato alla programmazione degli obiettivi e ai controlli concomitanti (sempre più efficaci dei controlli successivi). Purtroppo, queste condizioni difficilmente si realizzano nelle Amministrazioni locali di piccole e medie dimensioni, dove i dipendenti, anche quelli più lodevolmente operosi, vivono spesso immersi in una realtà quotidiana che li porta a confrontarsi prevalentemente con bisogni e problematiche a breve termine dei cittadini; d'altra parte il livello politico, spesso, non riesce ad agire in una logica di programmazione, ma piuttosto opera chiedendo, di volta in volta, ai responsabili di servizio di mettere in esecuzione decisioni e obiettivi di carattere episodico. Basti pensare, alle festività civili e sportive oppure agli eventi aggregativi nei centri urbani che si realizzano nel corso di un'annualità: gli amministratori solitamente concedono dei patrocinii, anche a titolo oneroso, alle

diverse iniziative man mano che vengono proposte dagli *stakeholders* del territorio (imprenditori, associazioni, ecc.), piuttosto che pubblicare all’inizio dell’anno un bando pubblico con cui si mettono a disposizione degli interessati risorse per questo tipo di attività; ciò richiederebbe infatti di “vincolare” tali risorse a un obiettivo, con la logica della programmazione.

## **2) Modello della Direttiva semplice**

Una volta che l’Amministrazione abbia deciso di partecipare alle attività previste dal Progetto SIBaTer, l’esecutivo comunale può adottare uno strumento d’indirizzo rivolto ai dipendenti che esplicita il “chi fa cosa” precisando, se del caso, che per l’esecuzione dei vari adempimenti i responsabili si avvalgono dei *budget* che hanno ordinariamente a disposizione per il funzionamento degli uffici o per la cura del patrimonio immobiliare comunale. La direttiva può anche impegnare il responsabile del servizio finanziario a predisporre in corso d’anno eventuali variazioni di bilancio utili per il reperimento delle risorse.

Pare utile ricordare che le deliberazioni che contengono istruzioni e direttive per i funzionari sono immediatamente vincolanti, anche senza la clausola di immediata eseguibilità (che invece viene adottata per quanto riguarda gli effetti verso i terzi).

## **3) Modello dell’Unità di progetto**

Ogni Comune ha un suo Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi (=R.o.u.s.). Per i casi in cui un obiettivo da raggiungere richiede il coinvolgimento di varie professionalità operanti in rami diversi dell’apparato burocratico, e quindi soggetti gerarchicamente a diversi ruoli direzionali, quasi tutti i R.o.u.s. prevedono modelli di collaborazione come le unità di progetto, soggette al coordinamento del Segretario comunale o di altra figura, che rappresentano un’attenuazione dei confini organizzativi in funzione del raggiungimento di uno specifico obiettivo. Il collegamento dell’obiettivo e del risultato ai meccanismi di premialità segue la logica della performance di cui abbiamo già parlato.

Bibliografia: G. Rebora, R. Ruffini *La gestione del personale degli enti locali* in collana a cura di Roberto Galullo, *Il sole24ore* 2001.

Si rinvia, inoltre alla manualistica prodotta dagli stessi autori negli anni successivi.