



# **Linee guida per politici comunali neoeletti**

# Linee guida per politici comunali neoeletti

## **Impressum**

Accademia Europea di Bolzano (EURAC research) /  
Istituto per il Management Pubblico  
Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano

## **Direzione:**

Prof. Kurt Promberger / Josef Bernhart

## **Autori:**

Sara Boscolo / Peter Decarli / Andreas Januth (EURAC)  
Hansjörg Rainer (Consorzio dei Comuni)

## **Fotos:**

Thinkstock: 8, 21, 26, 34, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 48

# Contenuto

<b>7</b>	Premessa
<b>10</b>	Sindaco
<b>12</b>	Consiglio comunale
<b>18</b>	Giunta comunale
<b>22</b>	Amministrazione comunale
<b>27</b>	Strumenti di programmazione e gestione
<b>32</b>	Quadro normativo
<b>35</b>	Statuto comunale
<b>36</b>	Finanziamento dei comuni
<b>36</b>	Funzioni dei comuni
<b>37</b>	Funzioni delle comunità comprensoriali
<b>37</b>	Consorzio dei Comuni
<b>38</b>	Consiglio dei comuni
<b>39</b>	Gestione comunale moderna
<b>45</b>	Concetti di gestione per i comuni
<b>51</b>	Sviluppo sostenibile quale compito del governo locale

# Premessa

Gentili Signore e Signori,

Vive congratulazioni per la vostra elezione a rappresentanti del governo locale! Alcuni di voi sono stati eletti per la prima volta, altri hanno già esperienza nella loro funzione. Per entrambi, sia i neofiti sia gli “esperti”, questa guida può essere di ulteriore orientamento per il lavoro che vi attende.

In essa vengono descritti i principali compiti degli organi politici e del comune, ma anche i compiti del segretario comunale e dei dirigenti. Inoltre vengono presentati i principali strumenti di pianificazione e gestione, nonché i compiti delle comunità comprensoriali, del Consorzio dei Comuni e del consiglio dei comuni. A questi temi si aggiungono il quadro normativo e alcune riflessioni sulle caratteristiche distintive di una gestione comunale moderna.

Le sfide che vi attendono come politici sono numerose. Importanti compiti, e anche diversi problemi pressanti, devono essere governati. È probabile che ai neoeletti sia concesso ben poco tempo per ambientarsi. Bisogna raggiungere gli obiettivi e dare impulso. In una simile situazione possono essere utili una visione strategica e un maggiore orientamento manageriale.

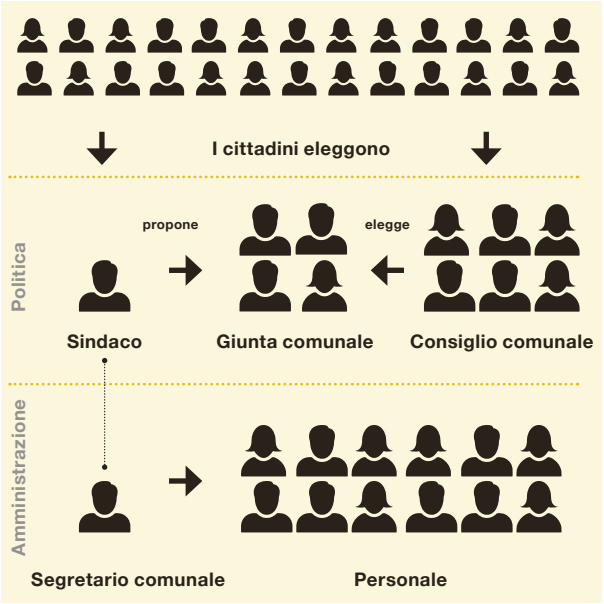
Speriamo quindi, con questa guida, di esservi di aiuto nel vostro lavoro politico e vi auguriamo un grande successo e ogni bene!

EURAC - Istituto per il Management Pubblico  
Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano



Struttura dei comuni

Nella provincia di Bolzano tutti i comuni sono dotati di autonomia amministrativa e, in quanto tali, di organi propri. Gli organi comunali sono il sindaco,\* organo responsabile dell'amministrazione e rappresentante dell'ente, il consiglio comunale, organo di indirizzo e controllo politico-amministrativo e la giunta comunale, organo esecutivo.



\* Per motivi di leggibilità nelle prossime pagine viene usata la forma maschile inclusiva in riferimento alle persone di entrambi i generi.

# Sindaco



Il sindaco è il capo del comune e l'organo responsabile dell'amministrazione del comune. È membro del consiglio comunale e della giunta comunale.

Il sindaco è il capo del comune e il responsabile politico dell'amministrazione del comune.

## Durata del mandato

- 5 anni.
- Possibilità di elezione per 3 mandati consecutivi.

## Elezione

- Diretta da parte dei cittadini.

## Presidenza in consiglio comunale

- Nei comuni sotto i 15.000 abitanti il sindaco presiede il consiglio comunale.
- Predispone l'ordine del giorno delle sedute del consiglio comunale, per lo più in collaborazione con la giunta, e ne cura la convocazione.

## Presidenza in giunta comunale

- Il sindaco presiede la giunta, predispone l'ordine del giorno e convoca le sedute.

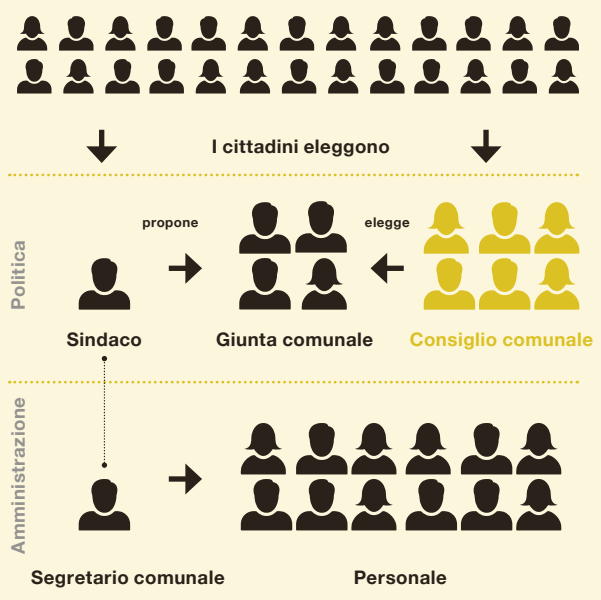
## Criterio proporzionale del vicesindaco

- Nei comuni con popolazione superiore a 13.000 abitanti dove nel consiglio comunale sono presenti più gruppi linguistici, il vicesindaco non può appartenere allo stesso gruppo linguistico del sindaco.

## Funzioni, diritti e doveri

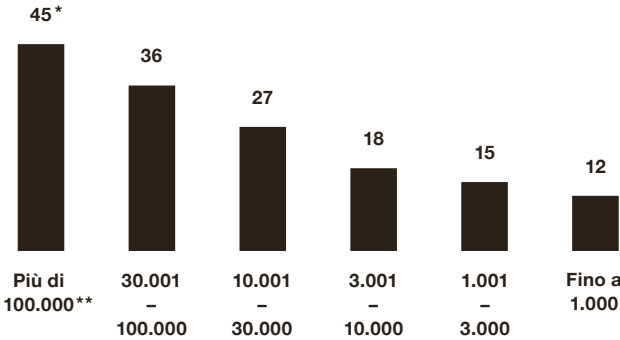
<b>Funzione di rappresentanza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco rappresenta il comune nei rapporti esterni e in giudizio.</li></ul>
<b>Formazione della giunta comunale e competenze assessorili</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco propone la nomina della giunta e il consiglio comunale la elegge in blocco.</li><li>• Promuove la collaborazione tra i membri della giunta, assegna le competenze, coordina e sovrintende all'attività. Può delegare ai membri della giunta determinati compiti.</li></ul>
<b>Linee programmatiche (programma di governo)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco, sentita la giunta, presenta all'approvazione del consiglio comunale le linee programmatiche.</li><li>• Le linee programmatiche contengono gli obiettivi, le azioni e i progetti da realizzare nel corso del mandato e sono un importante strumento di programmazione.</li></ul>
<b>Ufficiale del governo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco, quale ufficiale del governo, emana gli atti che gli sono attribuiti dalle leggi e dai regolamenti in materia di ordine e sicurezza pubblica.</li></ul> <p>Quale ufficiale del governo il sindaco sovrintende ai seguenti servizi demografici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- tenuta dei registri di stato civile e di popolazione,</li><li>- adempimenti in materia elettorale, di leva militare e di statistica.</li></ul>
<b>Responsabilità nei confronti del consiglio comunale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco (e la giunta comunale) risponde politicamente dell'adempimento delle funzioni che gli sono attribuite al consiglio comunale.</li></ul>
<b>Amministrazione del comune</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco è l'organo responsabile dell'amministrazione del comune.</li><li>• Sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici e all'esecuzione degli atti. Esercita le funzioni attribuite dalle leggi, dallo statuto e dai regolamenti.</li><li>• Coordina gli orari degli esercizi commerciali e dei servizi pubblici nell'ambito delle leggi e sulla base degli indirizzi espressi dal consiglio comunale.</li></ul>
<b>Altre funzioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il sindaco sovrintende all'esecuzione delle funzioni attribuite al comune dalle leggi, dallo statuto e dai regolamenti.</li><li>• Adotta provvedimenti contingibili e urgenti in materia di sanità e igiene, edilizia e polizia locale, con l'obiettivo di prevenire ed eliminare gravi pericoli che minacciano l'incolumità dei cittadini.</li><li>• È l'autorità preposta alla protezione civile a livello comunale. Adotta i provvedimenti previsti dalla legge volti a prevenire e a eliminare situazioni di grave pericolo e di emergenza a favore della popolazione interessata e coordina gli interventi.</li></ul>

# Consiglio comunale



Il consiglio comunale è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo del comune. Quale organo di indirizzo elegge i componenti della giunta, approva le linee programmatiche (programma di governo) del sindaco e delibera tra l'altro i principi generali di funzionamento dell'amministrazione. Quale organo di controllo vigila sull'amministrazione del comune e controlla l'attuazione del programma di governo.

Composizione dei consigli comunali nei comuni della provincia di Bolzano:



\* Numero di consiglieri comunali    \*\* Abitanti del comune

## Durata del mandato

- 5 anni.

## Elezione

- Diretta da parte dei cittadini.

## Presidenza del consiglio comunale

- Nei comuni con meno di 15.000 abitanti il consiglio comunale è presieduto dal sindaco.
- Nei restanti comuni lo statuto deve prevedere un presidente del consiglio.
- Il presidente dirige i lavori del consiglio. Modera la discussione, concede la facoltà di parlare e vigila sull'osservanza del regolamento del consiglio.

## Sedute del consiglio comunale

- Il consiglio viene convocato dal sindaco o dal presidente del consiglio.
- Le modalità di convocazione sono disciplinate nel regolamento del consiglio comunale.
- Il consiglio deve essere convocato su richiesta di un quinto dei consiglieri. La relativa seduta deve tenersi entro 15 giorni dalla richiesta.

## Modalità di svolgimento delle sedute

- L'ordine del giorno è predisposto dal sindaco o dal presidente del consiglio in collaborazione con la giunta.
- I consiglieri comunali possono chiedere che determinati argomenti vengano posti all'ordine del giorno presentando le relative mozioni.
- Il numero legale per la validità di una seduta è fissato nello statuto e nel regolamento del consiglio. In genere deve essere presente almeno la metà più uno dei componenti il consiglio.
- La votazione avviene in genere per alzata di mano o appello nominale. Inoltre è possibile lo scrutinio segreto.
- Per l'approvazione delle deliberazioni valgono le maggioranze prescritte dalla legge, dallo statuto e dal regolamento del consiglio.
- Gli atti di particolare rilevanza, come lo statuto e il regolamento del consiglio, seguono un iter di approvazione proprio e vanno approvati con il voto favorevole di una larga maggioranza.

## Pubblicità delle sedute

- Le sedute del consiglio e delle commissioni consiliari in genere sono pubbliche.
- Il regolamento del consiglio può prevedere, in casi eccezionali, la possibilità di derogare a questa regola. È il caso per esempio della trattazione di questioni riguardanti il personale o la valutazione di persone.

Funzioni, diritti e doveri

<b>Elezione della giunta comunale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il consiglio comunale elegge la giunta in blocco.</li><li>• La giunta va eletta come organo collegiale, non tramite nomina dei suoi singoli membri.</li></ul>
<b>Linee programmatiche (programma di governo)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il consiglio comunale discute e approva il documento programmatico del sindaco neoeletto.</li><li>• Verifica periodicamente l'attuazione e l'adeguamento delle linee programmatiche.</li></ul>
<b>Bilancio di previsione e rendiconto della gestione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delibera e approva il bilancio di previsione annuale e il conto consuntivo predisposti dalla giunta.</li><li>• Delibera i bilanci pluriennali, i piani strategici e i documenti di programmazione.</li></ul>
<b>Debilere</b>	<p>Il consiglio comunale delibera fra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• lo statuto comunale,</li><li>• lo statuto delle aziende speciali e delle società con partecipazione maggioritaria dell'ente,</li><li>• i regolamenti,</li><li>• l'ordinamento degli uffici e dei servizi,</li><li>• la disciplina del personale e le dotazioni organiche,</li><li>• i programmi di opere pubbliche e i relativi piani finanziari, i piani territoriali e urbanistici, i piani di settore,</li><li>• i pareri relativi ai piani di settore della Provincia,</li><li>• la costituzione e la modificazione delle forme di collaborazione intercomunale,</li><li>• l'istituzione, i compiti e le norme sul funzionamento degli organismi di decentramento e di partecipazione,</li><li>• la disciplina generale, l'assunzione e la dismissione dei servizi pubblici locali, la scelta delle relative forme gestionali,</li><li>• l'istituzione e l'ordinamento dei tributi, compresa la determinazione</li><li>• delle relative aliquote,</li><li>• gli acquisti e le alienazioni immobiliari,</li><li>• gli appalti e le concessioni di lavori,</li><li>• la nomina, la designazione e la revoca dei propri rappresentanti presso enti, aziende ed istituzioni operanti nell'ambito del comune, o che dipendono o sono controllati dal comune</li><li>• gli oggetti sottoposti dalla giunta comunale per l'approvazione,</li><li>• i provvedimenti relativi al procedimento di assunzione e nomina del segretario comunale,</li><li>• i progetti preliminari di opere pubbliche nei casi previsti dallo statuto.</li></ul>

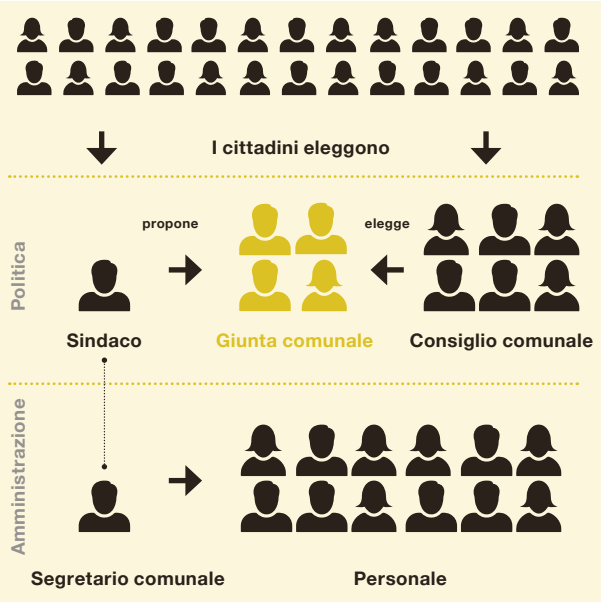
<b>Principi per le deliberazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le deliberazioni attribuite dalla legge al consiglio non possono essere adottate da altri organi del comune, nemmeno in via di urgenza.</li><li>• Fanno eccezione:<ul style="list-style-type: none"><li>- le variazioni di bilancio adottate dalla giunta, da sottoporre a ratifica del consiglio nei 60 giorni successivi,</li><li>- la nomina da parte del sindaco dei rappresentanti presso enti, aziende e istituzioni, qualora il consiglio non deliberi le nomine di sua competenza entro il termine previsto dalla legge.</li></ul></li></ul>
<b>Mozione di sfiducia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se la maggioranza assoluta dei componenti il consiglio approva per appello nominale una mozione di sfiducia motivata contro il sindaco e la giunta, questi decadono dalla carica.</li><li>• In caso di approvazione della mozione di sfiducia sindaco e giunta cessano dalla carica, si procede allo scioglimento del consiglio e alla nomina di un commissario. Vengono indette nuove elezioni.</li><li>• La mozione di sfiducia deve essere sottoscritta da almeno un quarto dei consiglieri assegnati.</li></ul>
<b>Diritto di informazione e partecipazione dei consiglieri comunali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I consiglieri comunali hanno il diritto di prendere visione di tutti i documenti amministrativi del comune e ottenere tutte le informazioni e notizie disponibili, utili all'espletamento del loro mandato.</li><li>• Essi hanno diritto di iniziativa su ogni questione sottoposta alla deliberazione del consiglio. Inoltre hanno il diritto di presentare interpellanze, interrogazioni, mozioni e ordini del giorno.</li><li>• Le interrogazioni e le istanze di sindacato ispettivo presentate dai consiglieri comunali devono essere trattate entro 30 giorni. Le modalità di presentazione di tali atti e delle relative risposte sono disciplinate dal regolamento consiliare.</li><li>• Il consiglio comunale ha il diritto di ricevere una rendicontazione annuale dell'attività svolta dalla giunta. Lo statuto può anche prevedere l'obbligo di una rendicontazione periodica.</li><li>• Per problemi di particolare complessità o di speciale rilevanza politica il consiglio comunale, su richiesta di un quarto dei consiglieri in carica, può sentire il parere di esperti.</li><li>• Il concreto esercizio del diritto di iniziativa, controllo e partecipazione dei consiglieri comunali è disciplinato dalle norme del regolamento del consiglio.</li></ul>
<b>Funzione di controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il consiglio comunale controlla la gestione amministrativa complessiva del comune.</li><li>• Vigila affinché venga garantito il rispetto dei criteri di imparzialità, trasparenza, orientamento al cittadino, efficienza, economicità e correttezza dell'amministrazione.</li><li>• Inoltre verifica l'attuazione delle linee programmatiche.</li></ul>



<b>Commissioni consiliari e commissioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualora previsto nello statuto il consiglio comunale può dotarsi di commissioni consiliari permanenti competenti per singole materie. Le commissioni consiliari sono composte esclusivamente da consiglieri comunali e svolgono funzioni di supporto agli organi politici, mediante la valutazione preliminare degli atti da sottoporre al consiglio.</li><li>• Per singole questioni lo statuto può prevedere la costituzione di commissioni temporanee, delle quali possono far parte anche esperti esterni.</li><li>• Il numero, la composizione e le competenze delle commissioni consiliari e delle commissioni vengono determinati con regolamento interno del consiglio comunale.</li><li>• La composizione delle commissioni consiliari e delle commissioni deve adeguarsi alla consistenza dei gruppi linguistici rappresentati in consiglio comunale e garantire la rappresentanza delle minoranze politiche.</li><li>• Ogni comune deve dotarsi per legge di una commissione edilizia. Questa non rientra nel novero delle commissioni consiliari ed è regolamentata da una norma apposita.</li></ul>
<b>Funzioni dei singoli consiglieri comunali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lo statuto comunale può prevedere l'attribuzione di funzioni particolari a singoli consiglieri comunali, eventualmente quali interlocutori con la popolazione locale, con associazioni, con comitati e con altre organizzazioni e istituzioni locali.</li><li>• Singoli consiglieri comunali possono venire incaricati di seguire e coordinare programmi o progetti concreti e di vigilare su di essi.</li></ul>
<b>Funzionamento e risorse del consiglio comunale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il consiglio è dotato di autonomia funzionale e organizzativa.</li><li>• Il consiglio fissa con proprie norme regolamentari le modalità con cui fornire all'organo consiliare servizi, attrezzature e risorse finanziarie.</li><li>• Il regolamento del consiglio stabilisce le norme di gestione di tutte le risorse attribuite al consiglio e ai gruppi consiliari.</li><li>• Nei comuni con più di 15.000 abitanti possono essere previste strutture apposite per il funzionamento dei consigli. Su richiesta ogni gruppo consiliare viene dotato di un locale adeguato, anche comune ad altri gruppi consiliari, e delle attrezzature tecnologiche e informatiche necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.</li></ul>

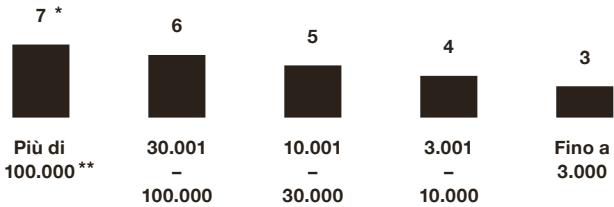
Il consiglio comunale è il massimo organo politico-amministrativo di indirizzo e controllo del comune.

# Giunta comunale



La giunta è l'organo esecutivo del comune. È composta dal sindaco, che la presiede, e dagli assessori comunali, il cui numero è stabilito dallo statuto entro i limiti fissati dalla legge.

Numero di assessori nei comuni della provincia di Bolzano:



\* Numero di assessori (senza il sindaco) \*\* Abitanti del comune

Lo statuto può prevedere un numero di assessori superiore di un'unità rispetto a quello massimo stabilito nell'ordinamento comunale. In questo caso, per evitare maggiori spese a carico del comune le indennità mensili dei singoli assessori devono essere ridotte in misura uguale. Resta ferma la maggiorazione percentuale che spetta al vicesindaco.

## Durata del mandato

- 5 anni.
- Possibilità di elezione per 3 mandati consecutivi.

## Elezione

- La giunta comunale viene eletta dal consiglio comunale su proposta del sindaco.

## Gruppi linguistici in giunta

- Ogni gruppo linguistico ha il diritto di essere rappresentato nella giunta se questo è rappresentato in consiglio da almeno due consiglieri.

## Pari opportunità

- La giunta comunale deve essere composta da rappresentanti di entrambi i generi. La rappresentanza del genere meno rappresentato deve essere garantita almeno proporzionalmente alla sua consistenza in consiglio comunale.
- La rappresentanza in giunta di entrambi i generi può essere garantita mediante la nomina o l'elezione di una persona non facente parte del consiglio, anche se lo statuto comunale non lo prevede.

## Assessori esterni

- Lo statuto comunale può prevedere l'elezione o la nomina ad assessore di persone che non ricoprono la carica di consigliere.
- In ogni caso il loro numero non può superare la metà dei componenti della giunta.
- Gli assessori esterni devono avere i requisiti di eleggibilità e compatibilità alla carica di consigliere.
- Hanno il diritto di partecipare, senza diritto di voto, alle sedute del consiglio.
- Hanno l'obbligo di partecipare alle sedute del consiglio che iscrivano all'ordine del giorno mozioni, interrogazioni e interpellanze riguardanti le attribuzioni delegate loro dal sindaco.

## Sedute della giunta

- Le sedute della giunta sono in genere a cadenza settimanale e non sono pubbliche.
- Il comune può prevedere in norme regolamentari l'eventuale presenza di esterni alle sedute.

Funzioni, diritti e doveri

<b>Funzioni centrali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le funzioni della giunta sono di tipo residuale. La giunta compie tutti gli atti amministrativi non riservati dalla legge o dallo statuto al consiglio, al sindaco, agli organi di decentramento, al segretario comunale o ai dirigenti.</li><li>• La giunta collabora con il sindaco nell’amministrazione del comune e opera attraverso deliberazioni collegiali.</li><li>• Gli assessori determinano gli obiettivi da raggiungere e li assegnano alle unità organizzative competenti.</li><li>• La giunta comunale partecipa alla programmazione strategica e operativa del comune. Collabora alla definizione delle linee programmatiche del sindaco che devono essere approvate dal consiglio.</li><li>• Predisporre lo schema di bilancio di previsione annuale, la relativa relazione previsionale e programmatica e lo schema di conto consuntivo. Inoltre predispone lo schema di bilancio di previsione pluriennale, con i relativi allegati, e li sottopone all’approvazione del consiglio.</li><li>• Delibera il Piano esecutivo di gestione/piano operativo determinando gli obiettivi di gestione e affidandoli ai responsabili insieme alle risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie al loro raggiungimento.</li></ul>
<b>Attuazione delle decisioni del consiglio comunale e responsabilità nei confronti del consiglio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La giunta comunale attua gli indirizzi generali del consiglio comunale e svolge attività propositiva e di impulso nei suoi confronti. Ad essa spetta l’attuazione dei progetti e degli investimenti deliberati dal consiglio.</li><li>• Mentre il consiglio assume le decisioni generali, la giunta collabora con l’amministrazione nell’attuare gli indirizzi impressi dal consiglio.</li><li>• La giunta comunale risponde del proprio operato al consiglio comunale, al quale riferisce annualmente sulla propria attività.</li></ul>
<b>Assunzione del personale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mentre il consiglio delibera le dotazioni organiche complessive, la giunta assume tutti i provvedimenti relativi alla dotazione di personale (per es. procedure di assunzione e cessazione dal servizio).</li></ul>
<b>Delibere urgenti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In caso di urgenza la giunta può deliberare eventuali variazioni di bilancio, da sottoporre a ratifica del consiglio nei 60 giorni successivi, a pena di decadenza.</li></ul>

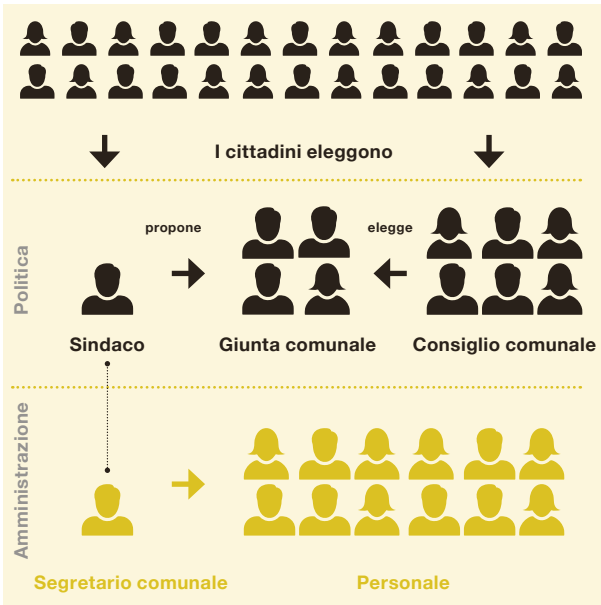
La giunta comunale è l'organo esecutivo del comune.  
L'organo collegiale, composto dal sindaco e dagli assessori,  
è decisivo per una gestione comunale di successo.



# Amministrazione comunale

## Segretario comunale

Il segretario comunale rappresenta l’anello di congiunzione tra politica (organi politici) e management (dipendenti comunali). È il garante della legalità e imparzialità dell’azione amministrativa ed è responsabile della gestione amministrativa. Il segretario comunale è il funzionario più elevato in grado e il dirigente apicale del comune. Nei comuni privi di figure dirigenziali (con meno di 10.000 abitanti) il segretario assume anche le funzioni dirigenziali.



### Rapporto di lavoro

- Dipendente del comune.
- A tempo indeterminato.

### Procedura di selezione

- Tramite concorso pubblico.
- I segretari comunali sono suddivisi in quattro classi in rapporto alla consistenza della popolazione di un comune.
- L’attribuzione a una classe dipende da diversi criteri di selezione regolamentati dalla legge (per es. numero anni di servizio).
- La valutazione dei candidati spetta a un’apposita commissione esaminatrice sulla base dei criteri stabiliti dalla legge. Riceve il posto il candidato con la valutazione migliore.

### Vicesegretario comunale

- I comuni con più di 2.000 abitanti possono dotarsi di un vicesegretario comunale.

### Requisiti

- I requisiti per l’ammissione al concorso e per l’iscrizione nell’albo professionale sono il possesso di un titolo di laurea e il certificato di idoneità conseguito dopo la frequenza di un corso abilitante.

## Funzioni, diritti, doveri

<b>Posizione e competenze decisionali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il segretario comunale dipende funzionalmente, ossia per quanto riguarda l’attività e i compiti, dal sindaco, è il superiore gerarchico del personale e gode di autonomia decisionale.</li></ul>
<b>Responsabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Egli è responsabile della conformità alle leggi e della trasparenza dell’azione amministrativa degli organi comunali.</li><li>• È responsabile della realizzazione degli obiettivi fissati dagli organi comunali.</li></ul>
<b>Funzioni di garante della legalità e imparzialità dell’azione amministrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funzione di notaio: il segretario comunale roga i contratti e gli atti nei quali il comune è parte contraente e risponde personalmente del loro contenuto.</li><li>• Istruttoria delle deliberazioni: è responsabile dell’istruttoria delle deliberazioni, provvede per la loro pubblicazione e ai relativi atti esecutivi.</li><li>• Partecipa alle riunioni del consiglio e della giunta e redige i relativi verbali apponendovi la propria firma.</li><li>• Tenuta del repertorio: cura la tenuta del repertorio degli atti e dei contratti stipulati dal comune.</li></ul>
<b>Funzioni dirigenziali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sovrintendenza degli uffici comunali: il segretario comunale sovrintende al buon andamento dell’amministrazione.</li><li>• Nei comuni dotati di dirigenti (comuni sopra i 10.000 abitanti) sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l’attività. È il capo del personale, coordina gli uffici e i servizi dell’ente ed è responsabile dell’organizzazione e della gestione del personale.</li><li>• Nei comuni privi di dirigenti il segretario comunale è l’unico dirigente alla guida degli uffici del comune. Dirige gli uffici e i servizi ed è responsabile dell’organizzazione e della gestione del personale.</li><li>• Svolge le funzioni dirigenziali secondo le direttive impartite dal sindaco, da cui dipende funzionalmente.</li><li>• Per esempio, assume provvedimenti in materia di personale e presiede le commissioni di concorso per l’assunzione del personale.</li><li>• Adotta tutti gli atti di gestione del personale, compresi i procedimenti disciplinari. La responsabilità del sindaco nei confronti del personale è esclusivamente politica.</li></ul>
<b>Compiti esecutivi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il segretario comunale cura l’attuazione dei provvedimenti.</li><li>• Esercita ogni attribuzione affidatagli dalle leggi e dai regolamenti e adempie ai compiti attribuitigli dal sindaco.</li></ul>
<b>Responsabilità penale, civile e amministrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il segretario comunale, al pari dei dirigenti e degli organi comunali, è soggetto a responsabilità penale, civile e amministrativa in relazione alla propria attività. Per questo i segretari sono assicurati (per es. tramite l’Unione autonoma dei segretari comunali) contro i rischi conseguenti all’esercizio del proprio mandato, con oneri a carico del comune.</li></ul>

Dirigenti

I comuni con più di 10.000 abitanti possono dotarsi di dirigenti posti alla guida delle unità organizzative.

Rapporto di lavoro

- Incarico a tempo determinato, di durata pari a 5 anni.

Procedura di selezione

- Tramite concorso pubblico.
- L'incarico dirigenziale può essere revocato prima del termine con provvedimento motivato (per es. per inosservanza delle direttive, mancato raggiungimento degli obiettivi, per colpa grave).
- Il mancato rinnovo dell'incarico comporta l'inquadramento del dirigente come "normale" dipendente comunale.
- L'attribuzione degli incarichi ai dirigenti è effettuata dagli organi politici.
- L'individuazione degli atti di competenza dei dirigenti è effettuata con deliberazioni della giunta.

Proporzionale fra i gruppi linguistici

- Gli incarichi dirigenziali vanno conferiti in conformità alle norme in materia di proporzionale fra i gruppi linguistici, ai sensi della legge regionale.

Titoli

- In genere è richiesto il titolo di laurea.

Valutazione

- Fissata per legge e disciplinata nei contratti collettivi.
- Svolta dal diretto superiore.

Responsabilità

- I dirigenti sono responsabili dell'attività svolta e della realizzazione degli obiettivi loro affidati dagli organi del comune.

Funzioni

- Gestione amministrativa, finanziaria e tecnica degli uffici e dei servizi.
- Adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi che impegnano l'amministrazione verso l'esterno.
- Istruttoria delle delibere e stipulazione di contratti.
- Svolgimento di tutti i compiti attribuiti dalla legge, dallo statuto o dal regolamento e dei compiti assegnati dagli organi politici competenti.
- Presidenza delle commissioni di gara e di concorso.
- Altre funzioni, fra le quali la gestione finanziaria, l'amministrazione e gestione del personale e i lavori pubblici.

Uffici e personale

I comuni disciplinano con appositi regolamenti la dotazione organica del personale e l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi (in armonia con lo statuto e l'ordinamento dei comuni). Possono inoltre rideterminare le proprie dotazioni organiche, purché avvengano nel rispetto del seguente rapporto dipendenti/popolazione (salvo che per esigenze oggettive e documentate):

Soglia massima di dipendenti in base alla popolazione	
Abitanti del comune	Numero massimo di dipendenti
Fino a 5 000	1 dipendente ogni 150 abitanti
Da 5 001 a 65 000	1 dipendente ogni 130 abitanti
Più di 65 000	1 dipendente ogni 120 abitanti

Le principali disposizioni normative sono:

Rapporto di lavoro

- Contratti di lavoro di diritto privato.

Selezione del personale

- Da parte della giunta dopo lo svolgimento di un concorso pubblico.

Numero di dipendenti

- Ogni comune disciplina in modo autonomo il numero e il tipo di dipendenti.

Capo del personale

- Segretario comunale.

Accordi sugli obiettivi

- Previsti per legge.

Inquadramento dei dipendenti comunali per titolo / qualifica funzionale

- I dipendenti comunali sono suddivisi in 9 livelli funzionali a seconda dei titoli (per es. titolo di studio) e delle mansioni svolte.



# Strumenti di programmazione e gestione

I comuni della provincia di Bolzano sono tenuti per legge all'applicazione dei seguenti strumenti di programmazione e gestione:

- Dichiarazione programmatica (programma di governo) del sindaco.
- Bilancio di previsione.
- Relazione previsionale e programmatica.
- Bilancio pluriennale.
- Piano esecutivo di gestione (Peg), obbligatorio per i comuni con più di 10.000 abitanti.





**Bilancio di previsione**

Tutte le entrate e le spese previste per l'esercizio finanziario devono essere indicate nel bilancio di previsione. Può essere considerato una sorta di piano finanziario redatto allo scopo di dare effettività allo svolgimento dei compiti dei comuni. È predisposto dalla giunta e deliberato dal consiglio, perciò rappresenta uno strumento di controllo dell'assemblea elettiva sull'organo esecutivo. La determinazione delle entrate e delle spese è espressione della volontà politica, con particolare riferimento alle linee programmatiche del sindaco. Il bilancio di previsione autorizza la struttura tecnico-amministrativa allo svolgimento dell'attività di gestione finanziaria, da cui discende la sua funzione di gestione amministrativa, attraverso l'assegnazione ai servizi dei compiti e delle risorse necessarie per la loro attuazione. Al bilancio di previsione devono essere allegati una serie di documenti tra i quali la relazione previsionale programmatica e il bilancio pluriennale, in armonia con i principi di trasparenza e pubblicità.

**Relazione previsionale e programmatica**

La relazione previsionale e programmatica rende leggibili e trasparenti il bilancio di previsione e il connesso bilancio pluriennale. La relazione viene predisposta dall'esecutivo politico e può evidenziare importanti aspetti sull'economia finanziaria del comune. La relazione illustra le caratteristiche socioeconomiche della popolazione del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente, precisando risorse umane, strumentali e tecnologiche. Per la parte relativa all'entrata, la relazione comprende una valutazione generale sui mezzi finanziari, le loro fonti di finanziamento e i relativi vincoli. Per la parte relativa alla spesa è redatta per programmi ed eventuali progetti. La relazione indica anche gli obiettivi da raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio.

**Piano esecutivo di gestione (Peg)**

Il Piano esecutivo di gestione (Peg) è uno strumento cardine per la corretta applicazione della distinzione tra politica (organi politici) e amministrazione (dipendenti comunali). È deliberato dall'organo esecutivo (giunta) sulla base del bilancio di previsione annuale prima dell'inizio dell'esercizio. Il Peg definisce gli obiettivi di gestione, le attività, le risorse e le responsabilità necessarie al loro raggiungimento. È lo strumento di programmazione operativa con il quale la giunta comunale determina gli obiettivi gestionali, assegna le dotazioni finanziarie e ne controlla l'attuazione. Unitamente agli obiettivi, al segretario comunale e ai responsabili dei servizi vengono assegnate le risorse di bilancio necessarie al loro raggiungimento.

**– Comuni con più di 10.000 abitanti**

L'adozione del Peg è obbligatoria per i comuni con popolazione superiore a 10.000 abitanti. Il Peg è approvato dalla giunta e perciò costituisce un documento ufficiale. Le variazioni al Peg in corso di esercizio sono deliberate dalla giunta.

**– Comuni con meno di 10.000 abitanti**

Nei comuni altoatesini con meno di 10.000 abitanti l'adozione del Peg è facoltativa. Nei comuni che non adottano il piano, la giunta comunale emana atti programmatici di indirizzo attuativi del bilancio e/o della relativa relazione previsionale e programmatica. Il comune è tenuto a documentare l'esecuzione del bilancio di previsione. È opportuno che i comuni più piccoli adottino un piano operativo che, a differenza del Piano esecutivo di gestione, non è un documento ufficiale.



# Quadro normativo

## Autonomia e competenze dei comuni

Il comune è un ente locale autonomo. Rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. Detiene autonomia statutaria, normativa, organizzativa e amministrativa, nonché impositiva e finanziaria, secondo i principi stabiliti dalla Costituzione. Inoltre svolge tutte le funzioni amministrative di interesse locale inerenti allo sviluppo culturale, sociale ed economico della popolazione, salvo diverse disposizioni contenute nello Statuto speciale di autonomia e nelle leggi statali, regionali e provinciali.

## Norme nazionali

La Costituzione italiana contiene diverse disposizioni riguardanti i comuni. Le principali sono:

- L'art. 114 stabilisce che la Repubblica è costituita dai comuni, dalle province, dalle città metropolitane, dalle regioni e dallo stato e che i comuni sono enti autonomi.
- L'articolo 116 riconosce alla Regione Trentino-Alto Adige un regime di autonomia speciale, secondo il rispettivo statuto speciale approvato con legge costituzionale.

A livello statale l'ordinamento dei comuni italiani è disciplinato dal decreto legislativo n. 267/2000. Le disposizioni contenute in questo Testo Unico non si applicano alla Regione Trentino-Alto Adige in virtù delle particolari forme e condizioni di autonomia di cui questa dispone in base alla Costituzione.

## Funzioni trasferite dallo stato

Oltre alle funzioni proprie il comune gestisce anche servizi di competenza statale. A tali compiti delegati dallo stato sovrintende il sindaco, quale ufficiale del governo. Tra questi vi sono per esempio i servizi demografici.

## Leggi regionali

Nella Regione Trentino-Alto Adige il consiglio regionale ha competenza legislativa in materia di:

- Ordinamento degli enti locali.
- Disciplina in materia di composizione ed elezione degli organi politici.
- Ordinamento finanziario e contabile.
- Ordinamento del personale.

Le disposizioni normative in materia di ordinamento dei comuni e di elezioni comunali sono la legge regionale n. 1/1993 e la legge n. 3/1994, alle quali sono state in seguito apportate diverse modifiche. Questo è accaduto nel 2004 con la legge regionale n. 7 e, da ultimo, nel 2013 con le leggi regionali n. 1 e n. 3. Per dare una forma organica a questi testi il presidente della giunta regionale ha emanato i rispettivi testi unici.

## Leggi provinciali

La Provincia di Bolzano ha competenza legislativa e amministrativa in una molteplicità di ambiti, elencati nello Statuto di autonomia (artt. 8 e 9). La Provincia può delegare alcune funzioni amministrative ai comuni.

## Potestà regolamentare dei comuni

L'articolo 117 della Costituzione attribuisce ai comuni potestà regolamentare per quanto riguarda la disciplina dell'organizzazione e lo svolgimento delle funzioni loro assegnate. L'esercizio della potestà regolamentare è disciplinato anche nelle leggi recante l'ordinamento degli enti locali. In base alle leggi e allo statuto il comune può adottare regolamenti nelle materie di propria competenza e in particolare per l'organizzazione e il funzionamento delle istituzioni e degli organismi di partecipazione, per il funzionamento degli organi e degli uffici e l'esercizio delle funzioni, nonché regolamenti per l'organizzazione ed il funzionamento delle aziende e degli enti da esso dipendenti.

# Statuto comunale

## Funzione di controllo della Corte dei conti

Nell'ordinamento giuridico italiano la Corte dei conti, che è un organo dello stato, svolge funzioni di controllo e giurisdizionali. In sede giurisdizionale la Corte dei conti ha il compito di accertare e giudicare i danni cagionati a un ente pubblico da amministratori e funzionari pubblici per dolo o colpa grave.

## Funzione di vigilanza della giunta comunale

La funzione di vigilanza da parte della Provincia è stata ridimensionata con la legge costituzionale n. 3/2001. Resta ferma la facoltà della Provincia di sospendere e sciogliere gli organi comunali nei casi previsti dalla legge regionale. In questi casi, e quando l'amministrazione comunale non sia in grado di funzionare, la giunta provinciale provvede alla nomina di un commissario. Le competenze residuali dell'Ufficio di vigilanza nei comuni e nelle comunità comprensoriali comprendono:

- **consulenza e assistenza:** consulenza su temi specifici per gli organi politici, i segretari comunali, i dipendenti comunali; fornitura di pareri legali, trattazione di reclami ecc.
- **potere d'inchiesta:** accertamento di fatti, atti, provvedimenti, comportamenti illegittimi da parte dell'ente o di suoi componenti.
- **controllo nei confronti degli organi politici:** esame di accadimenti o violazioni di legge che portano allo scioglimento anticipato del consiglio comunale (per es. dimissioni del sindaco o mancata costituzione della giunta entro 30 giorni).

## Vigilanza e controllo all'interno del comune

La legge prevede il controllo da parte dell'organo di revisione. Inoltre i comuni sono tenuti a definire nel loro statuto ulteriori forme di controllo interno.



In provincia di Bolzano il cosiddetto “statuto comunale” riveste una grande importanza per il sistema delle autonomie locali. Ciascun comune approva il proprio statuto nel rispetto delle norme di legge. Lo statuto stabilisce la forma di gestione amministrativa, le forme di democrazia, le attività fondamentali e le norme di organizzazione del comune.

### Approvazione dello statuto

- Voto favorevoli di due terzi dei consiglieri assegnati.
- Nel caso in cui tale maggioranza non venga raggiunta, è necessario ripetere la votazione in due sedute successive da tenersi entro 30 giorni e ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta dei consiglieri.

### Pubblicazione

- Bollettino ufficiale della Regione.

### Entrata in vigore

- Decorsi 30 giorni consecutivi dalla pubblicazione nell'albo pretorio de comune.

Lo statuto disciplina fra l'altro:

- Norme di **organizzazione del comune**.
- Disciplina delle **attribuzioni** degli organi.
- Principi generali di funzionamento del **consiglio comunale**.
- Diritto di iniziativa, controllo e partecipazione dei consiglieri e dei gruppi consiliari.
- Numero di membri della **giunta comunale**.
- Ordinamento degli **uffici** e dei **servizi pubblici**.
- Forme di **partecipazione popolare**, di **decentramento** e di accesso dei cittadini alle informazioni e ai procedimenti amministrativi.

- Forme di **collaborazione intercomunale**.
- Disposizioni a **tutela dei gruppi linguistici**.
- Entità dell'importo minimo dei progetti preliminari di opere pubbliche da approvare in consiglio comunale.
- Forma di amministrazione nel rispetto del principio di separazione fra funzioni di direzione politica e funzioni di direzione amministrativa.
- Termine entro il quale il sindaco, sentita la giunta, presenta al consiglio le linee programmatiche.
- Procedure per i casi di decadenza dei consiglieri (per es. mancata partecipazione alle sedute).
- Forme di garanzia e di partecipazione delle **minoranze**.
- Previsione di sistemi di controllo interno, al fine di garantire il funzionamento dell'ente secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.
- Forme di partecipazione dei **giovani** minorenni;
- Forme di partecipazione delle **persone oltre i 65 anni di età**.
- Funzioni delegate al sindaco oltre a quelle attribuitegli dalle leggi dello stato e dai regolamenti;
- Organizzazione e competenze dei **consigli circoscrizionali**.

# Finanziamento dei comuni

La competenza legislativa in materia di finanza locale spetta al consiglio provinciale. Le risorse finanziarie dei comuni sono costituite da:

- Entrate proprie: si tratta principalmente di imposte comunali (soprattutto l'imposta municipale immobiliare) e tasse (per es. tasse per lo smaltimento dei rifiuti, rette per le scuole materne).
- Assegnazioni della Provincia in base alla legge provinciale, la quale prevede i seguenti fondi:
  - fondo ordinario,
  - fondo per investimenti,
  - fondo per l'ammortamento dei mutui,
  - fondo perequativo.

La dotazione dei fondi e la loro ripartizione tra i comuni viene concordata annualmente tra il presidente della giunta provinciale e una rappresentanza unitaria dei comuni. La determinazione dei fondi tiene conto delle risorse globali e della politica tariffaria e tributaria dei comuni, computate con l'aliquota minima fissata dalla legge, ovvero nella misura stabilita dalla legge. Le funzioni di rappresentanza dei comuni sono svolte dal consiglio dei comuni.

# Funzioni dei comuni

I comuni della provincia di Bolzano realizzano una molteplicità di servizi per i cittadini. Le funzioni principali sono le seguenti:

- Organizzazione del comune, gestione economica e finanziaria e controllo di gestione.
- Organizzazione dei servizi pubblici locali.
- Programmazione urbanistica del territorio, approvazione e controllo dell'attività edilizia. partecipazione alla programmazione sovracomunale.
- Acquisizione e assegnazione di aree destinate all'edilizia abitativa agevolata.
- Costruzione e manutenzione della rete stradale nel territorio comunale.
- Parchi e servizi per la tutela ambientale del verde, altri servizi relativi al territorio e all'ambiente.
- Costruzione di scuole materne e scuole, non di competenza della Provincia, e partecipazione alle spese di funzionamento.
- Cofinanziamento degli asili nido e integrazione della tariffa per gli ospiti delle strutture residenziali e di ricovero per anziani.
- Costruzione, gestione e manutenzione degli impianti sportivi.
- Pianificazione e interventi di protezione civile in caso di emergenza.
- Fornitura idrica e fognatura.
- Smaltimento rifiuti.
- Gestione dei servizi demografici e statistici.

I compiti trovano riscontro nel bilancio di previsione, nel quale i titoli che compongono la spesa sono suddivisi in funzioni e queste in servizi.

# Funzioni delle comunità comprensoriali

Le comunità comprensoriali sono enti di diritto pubblico istituiti allo scopo di promuovere a livello di comprensorio lo sviluppo economico, sociale, culturale ed ecologico del territorio. Su delega della Provincia o dei comuni possono svolgere compiti di carattere sovracomunale. In questo caso l'ente delegante mette a disposizione i necessari mezzi finanziari. I principali ambiti di esercizio delle funzioni delegate riguardano i servizi sociali, che comprendono fra gli altri l'assistenza economica di base, l'assistenza domiciliare, l'istituzione e la gestione di laboratori protetti. Anche nel settore ambientale le comunità comprensoriali svolgono diverse funzioni delegate dai comuni. Il finanziamento delle spese correnti è a carico del fondo ordinario.

# Consorzio dei Comuni

Il Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano è il rappresentante degli interessi dei comuni e delle comunità comprensoriali della provincia e rappresenta i propri soci verso altri enti e istituzioni (per es. regione, stato). Rappresenta il datore di lavoro - comuni e comunità comprensoriali - in sede di contrattazione collettiva. Inoltre offre a propri soci i seguenti servizi:

- Servizi informatici hardware e software e reti per la trasmissione dei dati e centro elaborazione dati.
- Consulenza legale.
- Elaborazione stipendi: i comuni possono elaborare gli stipendi e i compensi per i loro dipendenti attraverso il Consorzio dei Comuni.
- Scuola amministrativa: organizza corsi di formazione e aggiornamento per gli amministratori e i dipendenti dell'amministrazione.

Il Consorzio dei Comuni è una società cooperativa. I sindaci dei 116 comuni della provincia di Bolzano e i presidenti delle sette comunità comprensoriali formano l'assemblea generale. L'assemblea elegge i membri del consiglio di amministrazione e quelli del collegio sindacale del Consorzio e delibera su tutti gli argomenti previsti dallo statuto. Su incarico del consiglio provinciale il Consorzio dei Comuni svolge attività amministrativa e di consulenza a favore del Consiglio dei comuni mettendo a disposizione le proprie risorse.

# Consiglio dei comuni

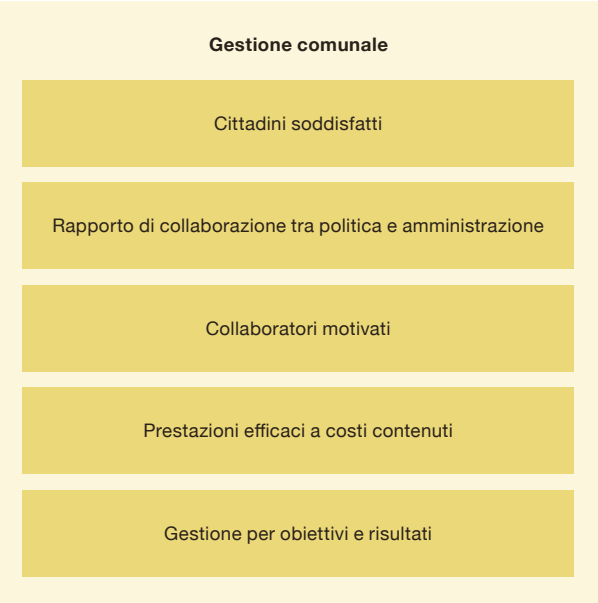
Il consiglio dei comuni è un organo consultivo tra i comuni e il consiglio provinciale/giunta provinciale. È composto da 17 membri eletti dall’assemblea dei sindaci dei comuni della provincia. Il suo compito principale consiste nell’esame delle proposte di legge e di regolamento che interessano i comuni prima che vengano approvati dal consiglio provinciale o dalla giunta provinciale. Inoltre stipula gli accordi sulla finanza locale con il presidente della giunta provinciale.

# Gestione comunale moderna

I comuni devono rispondere alla molteplici sfide del territorio. I cittadini si aspettano servizi sempre migliori mentre le risorse finanziarie sono sempre più scarse. Gli ambiti di competenza dei comuni vanno dall’infrastruttura locale alle mense scolastiche e alle scuole dell’infanzia fino a comprendere i settori dello sport, della cultura e del sociale. Un’amministrazione funzionale e moderna è importante per l’attrattività del territorio. Se l’amministrazione funziona bene anche la vita dei cittadini migliora.

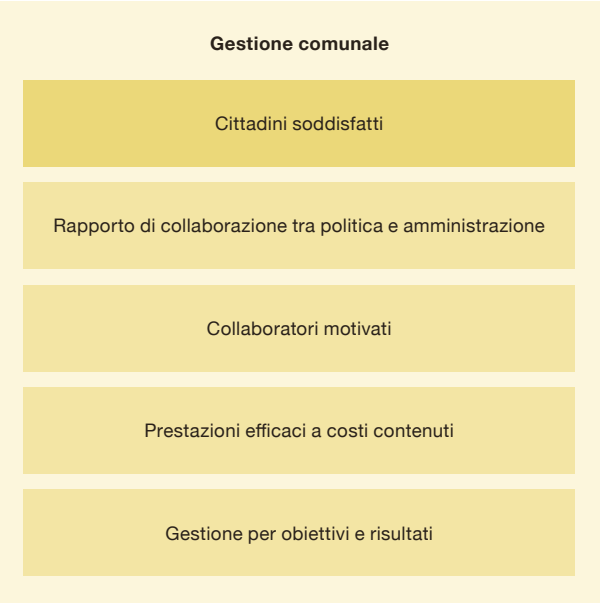
Il **comune** deve diventare **“un’impresa di servizi orientata al cittadino”**. Per raggiungere questo traguardo politica e amministrazione devono pensare e agire **in modo manageriale**.

Una gestione comunale di successo è una gestione in grado di rispondere alle seguenti esigenze:



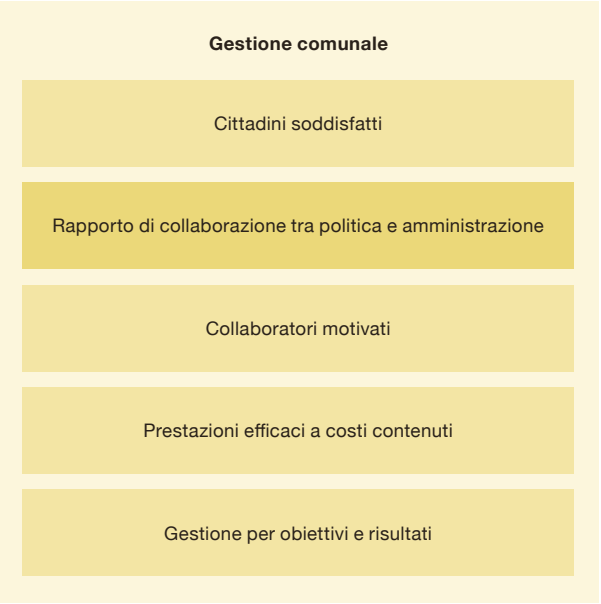
Cittadini soddisfatti

L'orientamento al cittadino/cliente porta alla soddisfazione del cliente. I comuni raggiungono questo obiettivo attraverso:



Rapporto di collaborazione tra politica e amministrazione

La politica (giunta comunale) e l'amministrazione (dipendenti comunali) devono collaborare tra loro. Una chiara ripartizione dei compiti e delle funzioni è opportuna da un punto di vista manageriale e contribuisce alla delimitazione delle competenze e delle responsabilità.

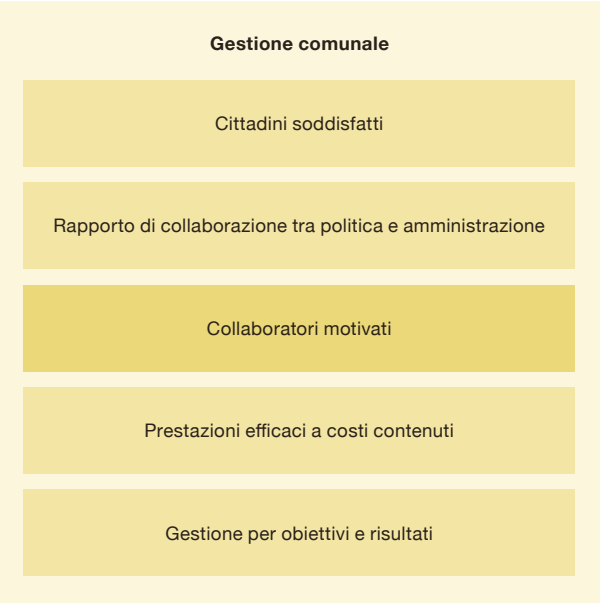


Attivazione e partecipazione civica	<div>La democrazia locale viene arricchita attraverso:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Coinvolgimento dei giovani (per es. comitati giovanili, consiglio comunale dei bambini).</li><li>Partecipazione civica (per es. laboratori di progettazione urbanistica, dibattiti pubblici, focus group, assemblea dei cittadini).</li><li>Strumenti innovativi come il bilancio partecipativo (i cittadini decidono insieme all'amministrazione alcune voci centrali del bilancio comunale).</li></ul>
Accessibilità	<ul style="list-style-type: none"><li>E-government (per es. sportello del cittadino online).</li><li>Orari di apertura di uffici, scuole, negozi ecc. flessibili e coordinati ("politiche temporali").</li></ul>
Maggiore orientamento ai bisogni dei cittadini	<ul style="list-style-type: none"><li>Cosa si aspettano i cittadini?</li></ul>
Decisioni, bilanci e costi trasparenti	<ul style="list-style-type: none"><li>Apertura e trasparenza dell'azione amministrativa (per es. provvedimenti online).</li><li>Il comune predispone un catalogo delle prestazioni nel quale elenca quali prestazioni a quali costi e con quale qualità offre.</li><li>Confronti tra i diversi servizi comunali e con altri comuni.</li></ul>



Collaboratori motivati

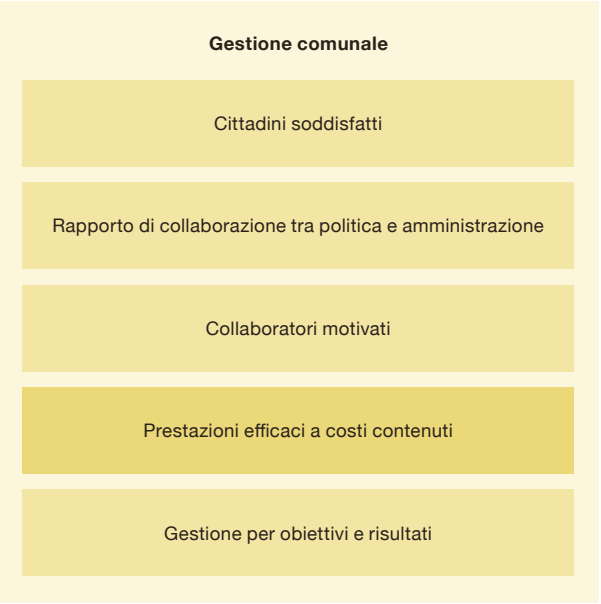
**L'impegno, il comportamento e le capacità dei collaboratori** formano il livello di performance e la qualità dell'amministrazione comunale. Per questo è importante la formazione continua dei dirigenti e dei collaboratori. I dipendenti comunali devono conoscere esattamente i loro compiti, competenze e responsabilità. A capo del personale c'è il segretario comunale. Ma anche i politici dovrebbero puntare ad acquisire collaboratori motivati, non solo per il comune ma anche per i cittadini.



Prestazioni efficaci a costi contenuti

Il tema dei servizi a costi contenuti è presente dappertutto, anche nei comuni, che vedono diminuire le risorse di bilancio. L'offerta di servizi dei comuni è molto diversificata e deve essere gestita in modo attivo:

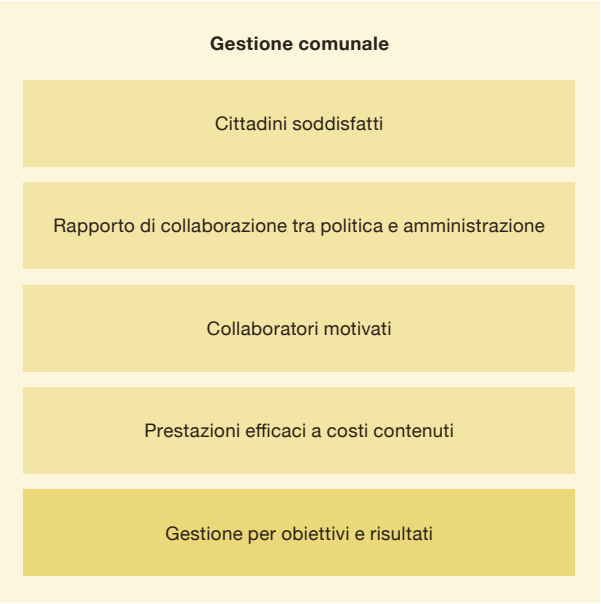
- Le **prestazioni** di un comune devono essere **strutturate e vagliate** esattamente come i prodotti di un'impresa.
- Le **prestazioni** devono essere continuamente **migliorate** (per es. quali prestazioni possono essere esternalizzate oppure offerte con partecipazione privata?).
- I **costi** devono essere resi **trasparenti**. Le prestazioni offerte devono essere analizzate in modo critico (spending review).
- Senza costi trasparenti non c'è alcuna **consapevolezza dei costi** e non è possibile realizzare una **responsabilità dei costi**.



Gestione per obiettivi e risultati

Anche le amministrazioni comunali devono dare la massima visibilità pubblica alle loro strategie e obiettivi. Qual è il nostro mandato istituzionale e come intendiamo assolverlo: questa è la domanda centrale. Gestione strategica in un comune vuol dire sviluppare piani strategici e pensare a lungo termine. A partire dagli obiettivi generali (per es. nel piano strategico) devono essere definiti obiettivi e risultati concreti. Gli obiettivi dovrebbero essere “SMART”:

S	Specifici	Definiti in modo chiaro e preciso
M	Misurabili	Quantificabili e controllabili
A	Raggiungibili	Adeguati, stimolanti e attuabili
R	Realistici	Possibili con le risorse e le capacità disponibili
T	Temporizzati	Associati a tempistiche e scadenze chiare



# Concetti di gestione per i comuni

Significato di una buona gestione (leadership)

Questa citazione viene usata spesso per descrivere cos'è una “buona gestione” in quanto descrive con grande efficacia il potere delle visioni. Una gestione moderna richiede dei “**leader pubblici**”: dirigenti “visionari” che sanno come motivare i loro collaboratori. Un requisito necessario è un atteggiamento positivo verso il cambiamento. L'amministrazione deve operare in modo proattivo.

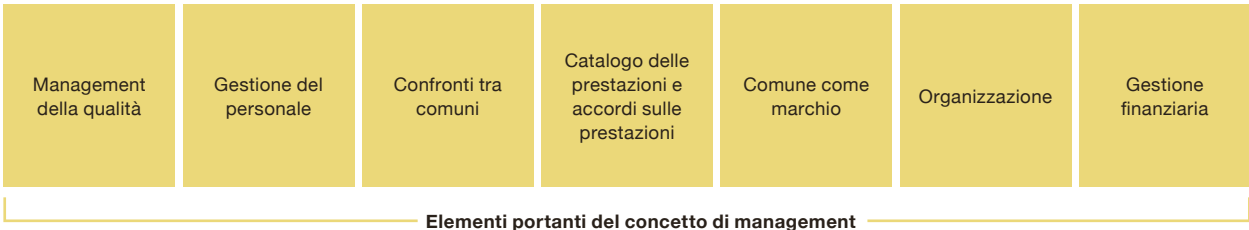
“Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini. Ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito”.

Antoine de Saint-Exùpery



Concetti di gestione

Per diventare delle “imprese di servizi orientate al cittadino” i comuni devono rafforzare il loro **orientamento manageriale**. È necessario un concetto di gestione adeguato al contesto di vincoli e opportunità in cui operano i comuni. Gli elementi portanti di un simile concetto sono:



Management della qualità

La misurazione e il miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni comunali sono di importanza centrale. Obiettivi e standard di qualità devono essere definiti in modo chiaro. Gli strumenti e i modelli disponibili sono svariati.

Gestione del personale

**Collaboratori motivati e qualificati** sono sempre di più un fattore di successo per i comuni. I comuni hanno bisogno di un sistema di gestione del personale moderno. Gli strumenti comprendono:

Esempi

**Carta dei servizi**

La carta dei servizi è un documento nel quale il comune stabilisce quale qualità possono aspettarsi i cittadini (utenti dei servizi) (per es. cambio di dati anagrafici entro tre giorni). Se gli standard promessi non vengono rispettati è possibile offrire degli indennizzi (per es. ingresso gratuito a un evento culturale del comune).

**Valutazione della qualità con il CAF**

Il CAF (Common Assessment Framework) è un sistema di valutazione della qualità per il settore pubblico riconosciuto a livello europeo. La griglia di valutazione consente a un comune di riconoscere quanto bene funziona e come può migliorarsi. Vengono valutati la leadership, le strategie, i collaboratori, le partnership e le risorse, i processi e i risultati (per es. soddisfazione dei collaboratori e dei cittadini).

Esempi

**Pianificazione dello sviluppo del personale**  
(per es. “persone giuste al posto giusto”, pianificazione della successione, pianificazione della carriera)

**Formazione**  
(per es. corsi, seminari, tirocini)

**Valutazione del personale e accordi sugli obiettivi**  
(per es. colloqui con i collaboratori sugli obiettivi raggiunti)

**Retribuzione orientata alle prestazioni**  
(per es. premi di risultato come parte dello stipendio)





**Confronti tra comuni (benchmarking)**

Confrontarsi con altri comuni è necessario per migliorare continuamente le proprie prestazioni e servizi. La comparazione degli assetti organizzativi, delle procedure di lavoro ecc. allo scopo di trovare la “soluzione migliore” per attività e compiti concreti prende il nome di “benchmarking”.



Esempi

**Analisi del bilancio**

(per es. confronto spese correnti, spese di investimento, entrate proprie)

**Confronto di indicatori**

(per es. confronto spese del personale e spese pro-capite)

Gli indicatori forniscono ai dirigenti comunali informazioni strutturate sulla situazione economia e finanziaria del comune.



**Catalogo delle prestazioni e accordi sulle prestazioni (contract management)**

Le tante singole attività svolte dall'amministrazione comunale devono essere ricondotte a un numero ragionevolmente basso di prestazioni. Questo è il presupposto di una gestione orientata al risultato. Per ogni singola prestazione devono essere rilevati obiettivi, volumi, qualità e costi.



Esempio

**Catalogo delle prestazioni**

Quali prestazioni vengono fornite a quali costi e con quale qualità?



**Il comune come marchio**

Lo sviluppo di un marchio si basa sulla presa di consapevolezza delle proprie forze. Il marchio non va confuso con il marketing, con la pubblicità e tanto meno con un logo. Se vogliamo che il nostro “prodotto” sia credibile dobbiamo prima sviluppare un marchio. Il processo che porta a trovare un’identità e a **creare un marchio strategico appropriato** può generare un grande valore aggiunto per i comuni che vogliono aumentare la propria attrattività. Un comune con una chiara identità non solo è più competitivo, ma rafforza anche il senso di appartenenza del cittadino alla comunità e il suo impegno in campo sociale, culturale e politico. Un marchio comunica in modo tangibile sia all’interno che all’esterno “per cosa sta”.



Esempio

**Sviluppo di un profilo di marchio strategico**  
(per es. Martello valle delle fragole)

**Marketing locale**

**Organizzazione**

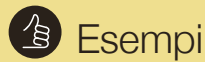
Un'organizzazione funzionale è caratterizzata da una chiara divisione di compiti, competenze e responsabilità. Per questo la struttura organizzativa di un comune dovrebbe orientarsi ai seguenti principi:

- Chi è incaricato di un compito ne assume anche la competenza e la responsabilità (“**principio di congruenza**”).
- La struttura del bilancio di previsione dovrebbe corrispondere alla struttura organizzativa (“**principio di coesione**”).
- Per ogni processo/servizio dovrebbe essere designato un responsabile (“**principio di trasparenza**”).
- Ogni servizio dovrebbe essere assegnato a un unico assessore. Un assessore può essere responsabile/incaricato di più servizi (“**principio di linearità**”).

# Sviluppo sostenibile quale compito del governo locale

## Gestione finanziaria

Qualsiasi politico comunale consapevole e responsabile da grande importanza ai costi delle prestazioni comunali.



### Esempi

**Aumentare la trasparenza dei costi e la consapevolezza dei costi**

(per es. quanto costa al comune il rilascio di una concessione edilizia?)

**Introduzione della contabilità analitica**

(per es. costo di un posto alla scuola dell'infanzia, costo di un'ora di sgombrò neve)

**La pianificazione strategica deve essere correlata alla pianificazione del bilancio**

(per es. stanziamento delle risorse per un campo da calcio in erba sintetica in un comune che si qualifica come centro sportivo)

I comuni hanno un ruolo centrale nel perseguire uno sviluppo sostenibile (condotta che non ha ricadute negative sulle generazioni future) del territorio. Il primo passo in questa direzione è la definizione di obiettivi di sostenibilità. Gli strumenti comprendono gli indicatori di sostenibilità e il rapporto di sostenibilità. L'orientamento di tutte le scelte strategiche ai principi della sostenibilità è essenziale per garantire soluzioni durature alle sfide ambientali economiche e sociali attuali e future del comune. Mentre nel settore privato la rendicontazione della sostenibilità è una pratica assodata a livello comunale spesso non è ancora così.



**Test di sostenibilità:** il test di sostenibilità è uno strumento che consente di migliorare l'efficienza, la trasparenza e la qualità dei comuni. Sviluppato in origine per misurare il livello di sostenibilità delle imprese private, in seguito è stato adattato alle specifiche esigenze dei comuni. La performance di sostenibilità dei comuni viene analizzata con l'aiuto di indicatori e su questa base vengono indettificate le possibilità di miglioramento.

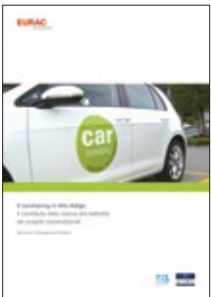
Riassumendo: Politici e collaboratori devono acquisire la consapevolezza della propria responsabilità per il successo del comune e riconoscere le possibilità di miglioramento. Il miglioramento continuo è necessario perché **“chi rinuncia a migliorare ha già rinunciato ad agire bene.”**



**Volontariato innovativo**  
Guida per promuovere il volontariato nei comuni



**Management della sostenibilità**  
Misurare la performance di sostenibilità dei comuni e degli eventi sportivi



**Carsharing Alto Adige**  
Vantaggi e opportunità del Carsharing per i comuni dell’Alto Adige



**Profilo di marchio strategico**  
Il comune – più di un logo: un processo di costruzione di identità e di posizionamento strategico



**Lunga Notte delle Imprese**  
Collaborazione tra politica locale ed economia per promuovere l’imprenditoria locale e la creazione di nuovi posti di lavoro



**Piani di illuminazione comunale**  
Ridurre l’inquinamento luminoso e il consumo energetico



**Sviluppo innovativo dei centri abitati**  
Come rivitalizzare i centri abitati e conservare gli edifici storici: una guida per i comuni



**Politiche temporali urbane**  
Coordinare i tempi e gli orari dei servizi pubblici in accordo con i tempi dei cittadini

Legge provinciale 20 marzo 1991, n. 7, Ordinamento delle comunità comprensoriali, pubblicata nel B.U. 2 aprile 1991 n. 14.

Legge provinciale 14 febbraio 1992, n. 6, Disposizioni in materia di finanza locale, pubblicata nel B.U. 25 febbraio 1992 n.9.

Legge provinciale 11 agosto 1994, n. 6, Disposizioni finanziarie in connessione con l’asestamento del bilancio di previsione della Provincia per l’anno finanziario 1994 e per il triennio 1994-1996, pubblicata nel B.U. 23 agosto 1994 n. 38, suppl. ord. n. 1 (art. 7, Disposizioni per il personale dei comuni).

Statuti comunali dei comuni della provincia di Bolzano.

Testo Unico delle leggi regionali sulla composizione ed elezione degli organi delle amministrazioni comunali, DPR. 1 febbraio 2005 n. 1/L (modificato dal DPR. 1 luglio 2008 n. 5/L, dal DPR. 18 marzo 2013 n. 17 e dal DPR. 22 dicembre 2014 n. 85).

Testo unico delle leggi regionali sull’ordinamento del personale dei comuni della Regione autonoma Trentino-Alto Adige (DPR. 1 febbraio 2005 n. 2/L – modificato dal DPR. 11 maggio 2010 n. 8/L e dal DPR. 11 luglio 2012 n. 8/L) coordinato con le disposizioni introdotte dalla legge regionale 9 dicembre 2014 n. 11.

Testo unico delle leggi regionali sull’ordinamento dei comuni della Regione autonoma Trentino-Alto Adige (DPR. 1 febbraio 2005 n. 3/L – modificato dal DPR. 3 aprile 2013 n. 25), coordinato con le disposizioni introdotte dalla legge regionale 2 maggio 2013 n. 3 e dalla legge regionale 9 dicembre 2014 n. 11.

Testo unico delle leggi regionali sull’ordinamento contabile e finanziario nei comuni della Regione autonoma Trentino-Alto Adige (DPGR 28 maggio 1999 n. 4/L – modificato dal DPR. 1 febbraio 2005 n. 4/L), coordinato con le disposizioni introdotte dalla legge regionale 5 febbraio 2013 n. 1 e dalla legge regionale 9 dicembre 2014 n. 11.

Boscolo Sara, Bernhart Josef, Januth Andreas, Just Dominik, Niedermüller Katharina, Promberger Kurt (2013). I governi locali nelle aree alpine: governance territoriale e sistemi di gestione. Risultati di uno studio comparativo in Italia e in Svizzera. FrancoAngeli.

Hötger Damian (2012). Gute Verwaltung – eine immerwährende neue Herausforderung. In: Hill Hermann (Hrsg.). Verwaltungsmodernisierung 2012. Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen. Band 21. 1. Auflage.

Meneguzzo Marco, Senese Mariastefania, Bernhart Josef, Promberger Kurt (a cura di) (2004). Orientati alla qualità. Modelli di eccellenza nella gestione dei Comuni. Guerini e Associati.

Negri Giuseppe (2011). Guida per il Consigliere comunale nella Regione autonoma Trentino-Alto Adige. Funzioni, compiti, doveri, prerogative e diritti degli amministratori locali. EDK Editore s.r.l. Torriana.

**Le pubblicazioni possono essere scaricate gratuitamente dal sito web:**  
[www.eurac.edu/en/research/autonomies/pubman/publicationso](http://www.eurac.edu/en/research/autonomies/pubman/publicationso) ricevute previo contatto: 0471/055 055

Istituto per il Management Pubblico  
EURAC research  
Viale Druso 1, I-39100 Bolzano



