CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane

ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it

Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

La progettazione negli enti pubblici

RUSSOTTO ROSALBA

Id. Voucher 14238

Indice generale

I PARTE

1. La progettazione sociale 4
2. Approcci e tappe progettuali 7
3. Il processo di progettazione 10

II PARTE

1. Gli organi del comune 18
2. L'organizzazione del comune 21

Introduzione

L’idea di trattare la progettazione come elaborato finale di questo master inizialmente nasce da conoscenze proprie passate, spinte successivamente dall’ ampio campo di applicazione che trova nella gestione e sviluppo delle risorse umane.

L’elaborato è strutturato in due parti, nella prima parte vengo trattati gli aspetti teorici della progettazione in generale, seguiti dai diversi approcci progettuali, fino a giungere al processo di progettazione.

Nella seconda parte viene fatta una panoramica sugli organi e l’organizzazione dei comuni riportando in maniera dettagliata i dati dei comuni di San Giovanni Gemini e Cammarata, i quali sono stati oggetto di studio durante le attività di stage svolte dal 12 al 16 luglio.

A conclusione di codesto lavoro viene riportato un confronto che analizza i punti di forza e di debolezza dei due comuni con i conseguenti bisogni emersi e come essi possano trovare soluzione attraverso differenti progettazioni.

PRIMA PARTE

1. La progettazione sociale

Il termine progetto viene dal latino *proìcere*, ovvero gettare avanti, esso sta ad indicare l'atto di immaginare qualcosa e proporre il modo di attuarla divenendo un piano di lavoro, ordinato e particolareggiato per eseguire quanto necessario a definire inequivocabilmente l'idea in base alla quale realizzare una qualsiasi costruzione.[1]

Insita nella natura innata dell'uomo vi é la necessita di progettare. Molte volte senza renderci conto, progettiamo la nostra vita in vista di un obiettivo che, nel nostro presente o futuro, vogliamo raggiungere o realizzare. Di fatti l'uomo, anche nell'ambito lavorativo, ha sempre lavorato per progetti e solo di recente ha cominciato a gestirli scientificamente con metodologie proprie dei vari settori professionali, rappresentando una garanzia sul rispetto dei tempi, dei costi e della qualità.[2]

Lavorare per progetti significa avere un'immagine della realtà che ne anticipi o ne muti la direzione attraverso la capacità di individuazione dei bisogni reali dell'utente, saperli analizzare e saper proporre soluzioni efficaci, all'interno di vincoli organizzativi, economici e temporali attraverso una logica che parte dall'immaginare una serie di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, tenendo in considerazione anche opzioni alternative, con i conseguenti criteri di valutazione.[3]

Dunque si può affermare che la progettazione é l'attività sociale od organizzativa volta allo sviluppo di una strategia ottimale dell'azione futura allo scopo di conseguire un desiderato insieme di obiettivi, impegnando le risorse e le attività necessarie per realizzare la strategia scelta.

---

[1] *Vocabolario della lingua Italiana*, Zanichelli, Milano 2000.

[2] Cfr. Massimo Baldini – Angela Miola – P. Antonio Neri, *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali*,Franco Angeli,Milano 2005, pag. 14.

[3] Cfr. Martino Rebonato (a cura di), *Informazione e servizi sociali*, Edizione Solidarietà, Caltanissetta 2001, pag. 129.

La progettazione, fino alla prima metà degli anni settanta, aveva un ruolo marginale, e veniva utilizzata per razionalizzare l'intervento di un singolo ente pubblico senza alcuna attenzione al coordinamento generale degli interventi posti in essere nel settore.

Per gli interventi in materia sociale la scelta degli obiettivi e delle modalità di intervento é subordinata alle esigenze dello sviluppo economico.[4]

Con il D.P.R. 616 / '77, che ha attuato il trasferimento alle Regioni di molteplici competenze dello Stato in materia sociale, la progettazione assume un ruolo centrale e permea profondamente gli atti regionali.

Nelle leggi regionali di riordino delle funzioni socio-assistenziali la programmazione sociale risulta fortemente centralizzata fondando il passaggio dall'assistenza al sistema di servizi sociali affidando ai livelli periferici solo compiti attuativi di indicazioni formulate centralmente, con livelli partecipativi fortemente formalizzati.

Alla fine degli anni ottanta la programmazione ha perso la sua centralità, contrastata per i risultati effettivamente raggiunti e per l'affermarsi di schemi derogativi. Si avviano modalità da programmazione per ambiti territoriali ristretti o per singoli servizi, iniziano ad emergere modalità di programmazione a carattere promozionale, dove il progetto si sviluppa secondo una logica non ben definita, in termini di obiettivi e linee di azione, con una programmazione di interventi generali.

Nella seconda metà degli anni novanta vi é il rilancio della programmazione attraverso alcune rilevanti leggi, incominciano a delinearsi altre modalità di coordinamento, che partono dal livello locale e da aree territoriali circoscritte. A livello comunale, prevalgono i progetti d'intervento relativi ad ambiti ben definiti (anziani, giovani, assistenza domiciliare), in cui la legge 285/97, si colloca chiaramente in quella prospettiva.

[4] Cfr. Remo Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano 2008, pp. 32-33.

La programmazione sociale si presenta con un coordinamento finalizzato alla realizzazione di un piano delle istituzioni pubbliche e private e dei soggetti del terzo settore che rimangono autonomi, attuando scelte e modelli di intervento previsti in altre aree territoriali divenendo non sufficientemente contestualizzate.[5]

Nella legge 328 del 2000, "legge quadro sui servizi sociali", il coordinamento e la cooperazione nell'ambito locale di riferimento dei soggetti istituzionali, privati e di terzo settore vengono avviati da documenti nazionali regionali di piano e si muovono in un contesto programmatorio comune articolando i compiti della programmazione dal livello centrale a quello intermedio e locale, lasciando ai livelli intermedi e periferici ampia autonomia decisionale al fine di individuare autonomamente obiettivi specifici, priorità, mezzi e soluzioni organizzative, anche se il livello locale ha poche possibilità di influire sui livelli superiori.

Con il piano di zona si promuove una modalità di coordinamento fra più enti locali e la sua approvazione avviene attraverso un accordo di programma che rende il tutto più stabile. [6]

Con la L. 328/00 il focus della progettazione non é più l'individuo ma la comunità, ovvero l'individuo esprime un malessere, inserito all'interno di una comunità, la quale non riesce ad offrire una risposta a tale malessere. Ed é la comunità che deve individuare quali possano essere gli strumenti più idonei per l'abbassamento del livello di esclusione sociale (lettura dei bisogni e analisi delle risposte).

Nella tabella che segue, a titolo semplificativo, viene riportato ciò che é cambiato nell'ultimo ventennio, dagli anni settanta ad oggi, nella progettazione sociale.[7]

[5] Cfr.ib., 36.
[6] Cfr. Remo Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 38.
[7] Cfr. *ibidem*, pag. 34.

2. Approcci e tappe progettuali

I primi modelli di progettazione sono nati dieci quindici anni fa, si manifestavano attraverso un assunto di base che prevedeva una relazione tra “A” e “B”, dove “A” rappresentava l’ente a cui viene inviata la domanda, “B” l’utente portatore del bisogno che esprime la domanda:

- “A” ha la possibilità di definire il malessere e di riconoscere i bisogni;
- “A” definisce il bisogno di “B” e anche le risposte;
- “A” riconosce il bisogno e può modificare la situazione di “B”, secondo una logica “causa-effetto”.

Si possono individuare tre tipologie di approccio progettuale:

1) Approccio concertativo-partecipativo;
2) Approccio euristico;
3) Approccio sinottico-razionale.

1) Approccio concertativo-partecipativo

Esso è caratterizzato da una progettazione basata sulle “costruzioni” (della realtà) dell’osservatore attraverso una progettualità dialogica, dove l’interazione tra i soggetti dell’intervento svolge la funzione centrale dell’empowerment processuale.

Tale metodologia parte dall’idea che nella progettazione interagiscono diversi attori, con diverse prospettive, potere e ruolo tali da permettere di proseguire durante tutta la progettazione utilizzando grandi margini di autodeterminazione e negoziazione.

Inoltre si basa sulla convinzione che esistano più letture dei bisogni e più ipotesi interpretative, dove i servizi hanno il ruolo di promuovere empowerment, sia a livello degli individui e sia a livello di comunità, tenendo conto che tutte le persone hanno grandi potenzialità e sono capaci di auto organizzarsi, di fatto vanno aiutate ad aiutarsi coinvolgendole in tutte le fasi.

1.1) Le tappe progettuali dell'approccio concertativo-partecipativo

Le tappe dell'approccio concertativo- partecipativo sono:

a) *l'ideazione* che può manifestarsi come un'iniziativa interna al servizio, che effettuerà una decodifica delle motivazioni, un'analisi delle relazioni e un'analisi dei dati. Oppure può manifestarsi come una richiesta esterna accolta e in questo caso si procederà alla decodifica della domanda e all'analisi dei dati.

b) *L'attivazione* si ha con il consolidamento e allargamento della committenza per una prima lettura del contesto locale in modo da definire i ruoli e le funzioni tra i diversi soggetti, l'analisi del bisogno, l'analisi della comunità locale e delle relazioni tra i soggetti interessati, l'individuazione di ipotesi comuni di interpretazione del disagio, l'individuazione delle finalità dell'intervento e dei destinatari.

c) *La progettazione* avviene con la stesura di una prima bozza di progetto condivisa dai diversi soggetti coinvolti, fino a giungere alla stesura del progetto definitivo.

d) *La realizzazione dell'intervento.*

e) *La valutazione* che prevede delle verifiche periodiche del progetto e laddove necessario la riprogettazione di ulteriori interventi.[8]

2) Approccio euristico

Il termine euristico viene da *eurisko* = ricerca, tale approccio è caratterizzato dall'attivazione progettuale, partendo dalla ricerca-azione e dalla centralità del prodotto finale.

Tale prospettiva parte dal presupposto che prevenire significa dare dignità al contesto e valorizzare le risorse sul territorio attraverso un'individuazione di strategie in un processo condiviso di ricerca nel quale si definiscono i soggetti, i destinatari, gli obiettivi specifici, gli interventi e le ipotesi trasformative più mirate.

[8] Cfr. Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi*, Solidarietà, Caltanissetta 2005, pag. 110.

2.1) Le tappe progettuali dell'approccio euristico

Tale approcio prevede come fasi:

1) *l'ideazione;*
2) *l'attivazione;*
3) *la progettazione;*
4) *la realizzazione;*
5) *la verifica*.[9]

3) Approccio sinottico-razionale"

Esso è caratterizzato dalla presa di consapevolezza del problema, analisi del problema, individuazione delle diverse strategie di intervento, classificazione delle priorità, previsione delle conseguenze delle diverse opzioni, decisione data dalla combinazione delle diverse valutazioni quantitative e qualitative.

L'approccio sinottico- razionale circoscrive i fattori casuali alla base di disturbi e devianze individuali e sociali, potendo così realizzare progetti che modificano i fattori, i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone prevenendo effetti indesiderati in funzione di disegni predeterminati.

3.1) Le tappe progettuali dell'approccio sinottico-relazionale

Le tappe di tale approccio sono:

a) *l'ideazione;*
b) *l'attivazione;*
c) *la progettazione;*
d) *la realizzazione;*
e) *la verifica.*[10]

[9] Cfr. Remo Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 45.
[10] Cfr. Remo Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 46.

3. Il processo di progettazione

Il processo di progettazione implica il percorso dall'idea alla realizzazione, sino alla valutazione, dove il progetto é l'esplicazione del risultato più evidente e tangibile.

La progettazione prevede una serie di tappe così suddivise:

a) Valutazione ex ante

È importante distinguere due tipologie di progetti che possono nascere o come iniziativa interna di un'organizzazione o come richiesta esterna all'organizzazione, attraverso dei bandi.

In questa prima fase si effettua una sorta di decodifica rispetto alle motivazioni, alle risorse, alle reti da creare con i partners eventualmente da coinvolgere.

A monte del progetto vi é sempre una ***motivazione*** pertanto é importante attraverso un'analisi interna porsi la domanda del perché decidiamo di farlo e cosa ci spinge a partecipare ad un bando.

b) L'ideazione

Parte dall'idea di una o più persone che ipotizzano di realizzare un progetto per dare risposta a dei problemi, ideando nuove connessioni tra cose e persone od eventi, trasformando in risorse potenziali fatti e cose non percepiti fino ad allora come tali, per promuovere maggiore benessere o per ridurre la possibilità che dei cambiamenti indesiderati possono intervenire.

Esistono bandi che contengono già l'ideazione con le linee guida, queste possono essere molto analitiche o molto generiche. [11]

Avendo la percezione del problema il progetto non può mai essere slegato da:

1) Analisi della domanda dove é importante chiedersi:
   - chi fa la domanda e con quali modalità;
   - quali eventi hanno suscitato la domanda;
   - quanto e come é percepita la domanda;
   - qual é lo scopo del richiedente.

[11] Cfr. Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi*, Solidarietà, Caltanissetta 2005, pag. 113.

Queste domande sono importanti per capire che non sempre un progetto nasce da una domanda diretta emergente dal contesto territoriale anzi, spesso gli utenti non sono consapevoli delle proprie difficoltà e quindi possono portare delle domande diverse dal loro effettivo bisogno.

2) Analisi del bisogno

Una delle modalità di ideazione é la lettura del bisogno, questa viene fatta attraverso un'analisi delle cause che lo generano, ricercandone le risorse a nostra disposizione per affrontare il problema. Nell'analisi del bisogno é importante chiedersi:

- dove c'é il bisogno;
- qual é la popolazione colpita/utilizzabile come risorsa;
- in che modo si manifesta il bisogno;
- quali altri bisogni genera;
- chi se ne sta già occupando;
- che legislazione esiste in materia.

3) Analisi del territorio

Per effettuarla è importante conoscere:

- la storia, la cultura e la suddivisione della popolazione evidenziandone i portatori del bisogno;
- il tipo di enti privati e pubblici presenti sul territorio e i servizi da essi offerti.

La conoscenza del territorio é fondamentale non solo per la stesura del progetto ma anche perché ci permette di capire i fenomeni correlati al bisogno e alla domanda da analizzare.

Tutto ciò può essere fatto attraverso varie metodologie di rilevazione dei dati, che possono essere:

- osservazione;
- interviste;
- ricerche statistiche.

È importante nella rilevazione dei dati considerare sempre il punto di vista degli:

- utenti diretti;
- utenti indiretti;
- popolazione;
- committenti;
- altre situazioni collegate che possono emergere durante la ricerca dei vari dati.

c) L'attivazione

Serve per capire se e con chi sviluppare la partnership e le alleanze significative con altre organizzazioni con cui individuare ed attivare possibili risorse.[12]

L'individuazione delle partnership e la creazione di una rete stà sempre a monte della realizzazione del progetto. Il soggetto proponente può essere un qualunque ente a cui la legge riconosce ed attribuisce le competenze in tale settore in cui tende a progettare ovvero accreditati, ad esempio una singola associazione o cooperativa o un ATS (Associazione temporanea di scopo).

L'ATS è comunemente usata poiché permette di creare un'unione contrattuale giuridica con diversi soggetti, dove si avrà una chiara suddivisione interna dei ruoli, dei compiti e delle competenze che ciascun ente rivestirà.
Uno dei soggetti sarà "l'ente capofila", ed avrà il compito di relazionarsi, negoziare e lavorare sulle identità formative e sulle capacità sistemiche, cioé colui che ha la maggiore responsabilità, occupandosi spesso della parte economica e di coordinamento.

A livello giuridico i bandi stabiliscono come formare le partnership (ATS o accordi vari), o nel caso della progettazione europea esistono delle liste di reti interne già strutturate, ma si possono costituire attraverso delle reti già esistenti in cui ogni operatore sociale assume il ruolo di attore di connessione.

[12] Cfr. Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi*, Solidarietà, Caltanissetta 2005, pag. 113.

Nel caso in cui la progettazione verrà svolta in rete si parlerà di co-progettazione, che si svolgerà attraverso delle riunioni, dove é preferibile che ai tavoli di progettazione giungano i rappresentanti che possiedono la maggiore conoscenza della propria struttura organizzativa, e quindi in grado di stipulare un formulario che contenga già implicitamente il loro apporto nella fase esecutiva .

Ulteriore passaggio, che a volte può presentare alcune difficoltà, se la realizzazione di un progetto parte da un bando è l'interpretazione di esso. Gli enti pubblici, per legge, sono in obbligo a istituire un servizio di consulenza volto a chiarire eventuali dubbi sui bandi emanati.

Durante le riunioni di co-progettazione verranno stabilite le finalità generali, intendendo con queste i grandi principi cui tenderà il progetto.

d) Identificazione degli obiettivi.

Dalle grandi ipotesi di cambiamento scaturiranno gli obiettivi che possono essere:

- *obiettivo generale*: porre questi obiettivi significa rendere comprensibile cosa genericamente il soggetto desidera cambiare, in chi, in che senso e in che misura;
- *obiettivi specifici*: la formulazione di questi obiettivi è indispensabile se si vuole valutare l'efficacia dell'intervento specificando i cambiamenti o i risultati attesi preoccupandosi che siano formulati chiaramente, raggiungibili e misurabili attraverso degli indicatori che devono rispondere a diversi criteri di qualità, come il grado di pertinenza (rapporto più o meno stretto con il problema da individuare) e con il grado di sensibilità (é il grado di rilevazione delle variazioni nell'estensione delle variabili del problema e di evidenza della sua natura), la validità (dimostrabile dalla capacità di misurare un fatto, un processo, un problema),

l'affidabilità (ne consente l'utilizzo da parte di persone diverse con la realizzazione degli stessi risultati);

- *obiettivi assoluti*: sono spesso irrealistici o difficili da realizzare.

Per definire tali obiettivi occorre avere:

- ✓ una conoscenza del territorio;
- ✓ una conoscenza delle caratteristiche dei soggetti, dei gruppi, delle organizzazioni e dell'intera comunità;
- ✓ definire le relazioni tra i soggetti.

Nessun progetto raggiunge il suo pieno significato, se non vengono ben definiti ed espressi gli obiettivi da raggiungere.

La buona formulazione dell'obiettivo generale e degli obiettivi specifici, é garanzia, ovviamente non assoluta, di un efficiente elaborazione del progetto, dato che intorno agli obiettivi si dà coerenza all'insieme delle attività che compongono il progetto.[13]

d) Beneficiari dell'intervento

Una volta individuati gli obiettivi definire il target o la popolazione bersaglio tenendo conto:

- delle caratteristiche socio-demografiche (età, genere, grado d'istruzione, stato civile, professione);
- valori, credenze, abitudini;
- percezione del problema;
- numero di persone che potrebbero beneficiare dell'intervento;
- distinzione tra beneficiari diretti e indiretti;
- modalità per contattare la popolazione.

a) Azioni.

Definiti gli obiettivi e i beneficiari si passa alle azioni specifiche che dovranno sempre essere congruenti con quanto proposto dagli obiettivi. Importante é il come, ossia il modo in cui le azioni vengono svolte, infatti la strategia o il

[13] Cfr. Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi*, Solidarietà, Caltanissetta 2005, pag. 121.

modello di intervento che si persegue (ovvero il tipo di approccio con cui si intende affrontare il problema) può portare allo stesso obiettivo, é importante scegliere il tipo di approccio con cui intende affrontare il problema, più adatto al gruppo degli operatori.

Una strategia da utilizzare potrebbe essere l'empowerment, che é intesa come pratica sociale che consente ai cittadini di partecipare attivamente ed efficacemente alla costruzione ed al mantenimento di un ambiente di vita sostenibile, attraverso un'interdisciplinarietà e un uso delle capacità comunicative tali da giungere ai vari livelli della comunità.

I tempi, vengono generalmente definiti già nel bando (in ambito di progettazione sociale variano tra i due e i cinque anni) e anch'essi devono avere una totale congruenza con le azioni permettendone una continuità temporale.

Da non sottovalutare é il chi fa che cosa, ovvero definire il miglior modello organizzativo in base alle risorse umane disponibili.

b) Preventivo delle spese

Una volta stilato il progetto, si passa alla "fase economica".

Nel budget del progetto vanno riportate tutte le spese previste per la costruzione e l'avvio del progetto in ogni suo aspetto riguardante i servizi, le risorse e gli strumenti ed anche il costo dell'intera progettazione.

Definito il budget, si passa alla compilazione del formulario e alla ricerca dell'intera documentazione di appoggio richiesta dal bando, come per esempio le lettere alle istituzioni, le firme necessarie, i curriculum, ecc….

c) Progettazione esecutiva

Ricevuti i finanziamenti, spesso ridotti rispetto al budget proposto, si passa alla fase operativa, generalmente entro un mese dall'arrivo del finanziamento stesso.

A questo punto occorre reperire le risorse umane, gli operatori, i formatori e i vari tecnici per uno start-up immediato. Costituita l'équipe di lavoro, il

gruppo risulterà etero centrato sugli obiettivi; il lavoro in team viene considerato l'elemento principe di ogni progetto.[14]

d) La valutazione

E' un processo intenzionale nel quale un soggetto valuta un oggetto, tenendo presente un obiettivo, attraverso l'applicazione di criteri ed indicatori che gli permettano di attribuirgli un giudizio di valore.[15]

Il progetto viene definito come un processo microdinamico in continuo sviluppo, e la sua valutazione consiste nel verificare tutto ciò che non era stato previsto. Concepita in questa ottica, la valutazione diventa un sistema di apprendimento e di rimodulazione progettuale.

Per avere una valutazione chiara e precisa bisogna dedicarsi agli obiettivi da valutare attraverso degli indicatori, che rappresentano ciò che esattamente misura l'azione, mentre, gli standard vengono scelti arbitrariamente e possono essere più di uno per ogni indicatore.

Tutta le valutazioni effettuate nel corso del progetto vanno intese come un lavoro, fin dall'inizio con la valutazione ex-ante (risultati attesi), teso a produrre la documentazione finale del progetto realizzato, quindi non va pensata esclusivamente come valutazione ex-post (risultati ottenuti) ma deve iniziare ad essere pensata in itinere.

In realtà sin dalla nascita di un progetto si fa valutazione partecipata assieme ad un consulente esterno. Ogni progetto é sottoposto a momenti di monitoraggio costante per una descrizione accurata di ciò che si sta realizzando, indicando nella maniera più esatta possibile:

- strategie di riferimento;
- modelli di riferimento;
- processi prototipali attivati;
- strumenti metodologici attivati;

[14] Cfr. Massimo Baldini – Angela Miola – P. Antonio Neri, *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali,* Franco Angeli, Milano 2005, pag. 98.

[15] Cfr. Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi*, Solidarietà, Caltanissetta 2005, pag. 128.

- area privilegiata di intervento;
- indicatori per la sperimentazione territoriale;
- indicatori di tipo sociale.

Per ogni progetto é richiesto un impianto di valutazione differente, quindi non esistono standard comuni, anche se é possibile seguire alcune linee-guida purché siano congruenti con gli obiettivi prefissati.

Ad ogni modo gli strumenti valutativi vanno pensati sin dall'inizio, azione per azione, e qualora fosse possibile andrebbero utilizzati tanto gli strumenti quantitativi che qualitativi.[16]

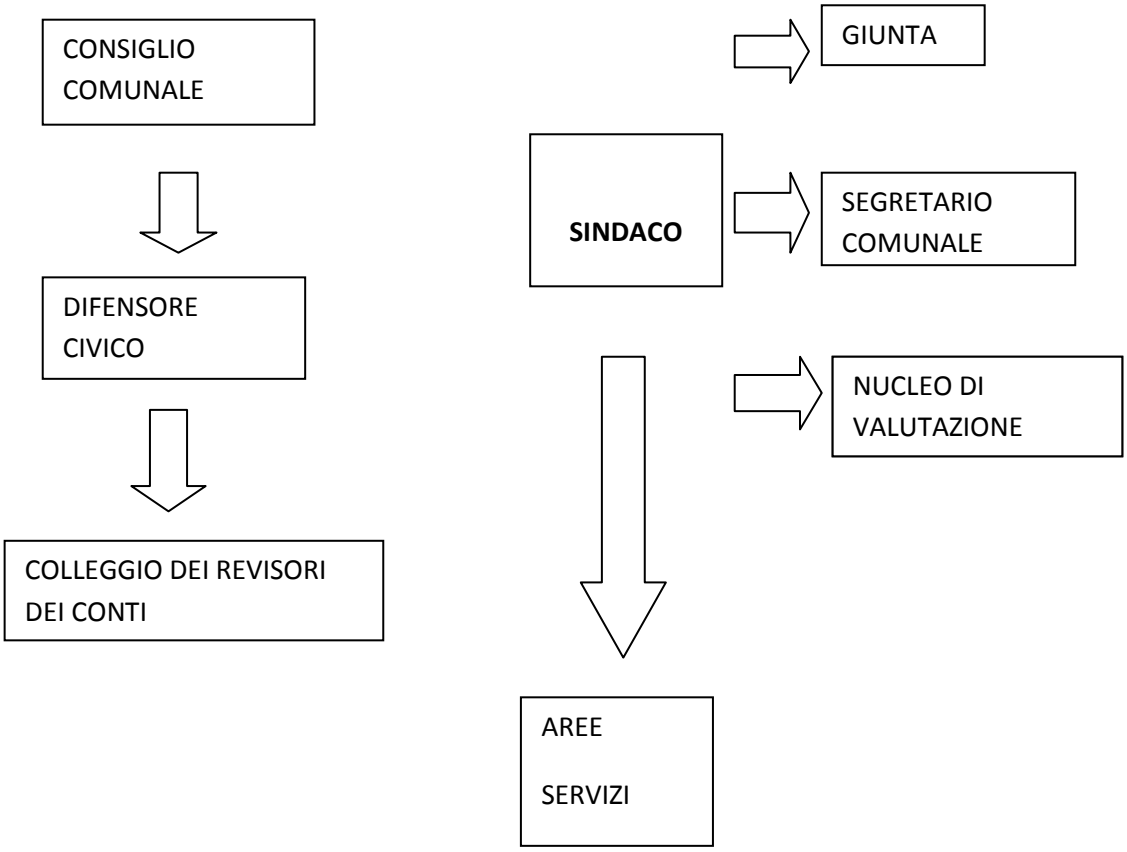
[16] Cfr. L. Leone – M. Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 80.

II PARTE

1. Gli organi del comune

Con il decreto legislativo n. 267 del 18/08/2000 è stato approvato il Testo Unico degli Enti Locali che ha modificato notevolmente la precedente normativa in materia.

La finalità di che si intende dare attraverso una struttura organizzativa dei comuni, è mirata a garantire una migliore funzionalità dell'amministrazione nella risposta ai bisogni della cittadinanza ed assicurare la qualità dei servizi resi.



- **<u>Il consiglio comunale</u>** viene eletto dal popolo i cui membri variano a seconda della popolazione, la sua competenza è limitata a specifici atti fondamentali come: gli statuti, i regolamenti, i criteri generali sull'ordinamento di uffici e servizi, sui programmi, selle relazioni previsionali e programmatiche, sui piani finanziari, sui bilanci annuali e

pluriennali e relative modifiche, sui piani territoriali ed urbanistici, sulle convenzioni tra comuni, sulle contrazioni di mutui, sulle istituzioni ed ordinamenti dei tributi, ecc…

- **La giunta** viene nominata dal sindaco, la sua competenza è di deliberare su acquisti, alienazioni, appalti, contributi, indennità, compensi, assunzioni del personale, ecc..
- **Il sindaco** viene eletto direttamente dal popolo, ad esso spettano le competenze residuali cioè quelle che non sono di competenza del consiglio e della giunta.
- In stretta collaborazione con gli organi del comune sono:
  - **Il segretario comunale;**
  - **Il collegio dei revisori dei conti;**
  - **Il nucleo di valutazione.**
- **Aree:** Le aree rappresentano le unità organizzative di massima dimensione, alla direzione delle quali sono preposti dipendenti ai quali sono attribuiti le funzioni dell'art.51, comma 3° bis della legge 142/90 e successive modifiche ed integrazioni. Ogni area comprende uno o più servizi secondo raggruppamenti di competenza adeguati all'assolvimento omogeneo e compiuto di una o più attività omogenee.
- **Servizi:** costituiscono un'articolazione dell'area. I servizi vengono suddivisi ed organizzati in modo organico, secondo il loro ambito di discipline o materie, e sono rivolti sia all'interno che all'esterno dell'ente; svolgendo precise funzioni o specifici interventi per concorrere alla gestione di un'attività organica.
- **Uffici:** costituiscono una unità operativa interna al servizio che gestisce l'intervento in specifici ambiti della materia e ne garantisce l'esecuzione; espleta inoltre attività di erogazione di servizi alla collettività. Il numero degli uffici e le rispettive attribuzioni sono definiti in base ai criteri di cui al capo I e tenendo conto della omogeneità od affinità delle materie, nella

complessità e del volume delle attività, dell'ampiezza dell'area di controllo del responsabile dell'ufficio, della quantità e qualità delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione, contemperando le esigenze di funzionalità con quelle di economicità.

2. L'organizzazione del comune di San Giovanni Gemini

Nel comune di San Giovanni Gemini l'organizzazione è strutturata in quattro aree, di cui solo due hanno a capo due dirigenti, e quasi per ogni servizio vi sono dei responsabili, come vi sono anche dei responsabili degli uffici per alcuni uffici. A capo di tutto vi è un Direttore generale secondo quanto segue:

DIRETTORE GENERALE: Dott. Vasile Salvatore

AREA	**SERVIZIO**	**UFFICIO**
Amministrativa	AFFARI GENERALI *<u>Responsabile:</u>* *Dott.ssa Traina Carmela*	ufficio proposte; deliberazioni; determinazioni; U.R.P. *(Resp.le: Federico Giuseppe)*; notifiche *(Resp.le: Alfonso Lo Scrudato);* albo pretorio, pubblicazioni e archivio (*<u>Resp.le: Lo Bello Giuseppina).</u>*
	AFFARI ISTITUZIONALI E LEGALI *<u>Responsabile:</u>* *Dott.ssa Mangiapane Maria Giuseppa*	contenzioso; contratti; convenzioni e transizioni; politiche comunitarie partenariato;
	SERVIZI DEMOGRAFICI *<u>Responsabile:</u>* *Scrudato Carmela*	anagrafe; stato civile; leva.
	SERVIZIO ELETTORALE E ISTAT *<u>Responsabile:</u>* *Dott.ssa Virga Marta*	elettorale; statistiche; censimenti.
	SERVIZIO PERSONALE E BIBLIOTECA *<u>Responsabile:</u>* *Dott.ssa Martorana Andreina*	organizzazione personale; dotazione organiche; piani assunzioni; protocollo *(Resp.le: Carmela Scrudato)*; biblioteca e varie sezioni; ludoteca *(Respo.le: M.Francesca Compilati).*

	SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE *<u>Responsabile:</u>* *Tagliareni Maria Giuseppa*	commercio; artigianato; agricoltura; sport e turismo; attività e manifestazioni turistiche e culturali.
	SERVIZI SCOLASTICI	P.I.; Asili nido; Mense scolastiche; Servizi parascolastici:
	SERVIZI SOCIALI *<u>Responsabile:</u>* *Compilati A.*	Attività sociali e assistenza; sanità; assegnazioni alloggi popolari; segretariato sociale.
TECNICA **<u>Dirigente</u>:** **Ing.Militello Giuseppe**	SERVIZIO URBANISTICA *<u>Responsabile:</u>* *Ing. re Militello Giuseppe*	programmazione urbanistica; edilizia privata; sanatoria; insediamenti produttivi; sportello unico; catasto.
	SERVIZIO LAVORI PUBBLICI E MANUT.one *<u>Responsabile:</u>* *Geometra Renato Minafra*	lavori pubblici e espropri; cantieri di lavoro; manutenzione strade; edifici; impianti tecnologici (pubblica illuminazione, rete idrica e fognaria, depuratore); impianti sportivi.
	SERVIZIO INFORMATICA RETI E PROTEZIONE CIVILE	informatizzazione uffici; programmazione e gestione rete; protezione civile.
	SERVIZIO ECOLOGIA E AMBIENTE *<u>Responsabile:</u>* *Egidio Tagliareni*	gestione e manutenzione verde pubblico; discarica comunale; raccolta R.S.U. e differenziata; nettezza urbana; gestione e manutenzione servizi cimiteriali;

		automezzi comunali *(Resp.le Antonino Napoli)*; servizio mattatoio.
FINANZIARIA **<u>Dirigente</u>: Rag.re La Greca Vito**	SERVIZIO CONTABILITA' GENERALE *<u>Responsabile:</u>* *Carmelo Lupo*	contabilità *(Resp.le: Carmela Caracciolo)*; bilancio; programmazione finanziaria.
	SERVIZIO ECONOMATO	economato; acquisti; inventario patrimonio; stipendi, contributi e aspetti contabili del personale.
	SERVIZIO TRIBUTI E TASSE *<u>Responsabile:</u>* *Dott.ssa Maria Curto*	imposte; tributi; tasse comunali predisposizione e gestione ruoli contribuenti.
VIGILANZA	SERVIZIO POLIZIA MUNICIPALE	compiti e servizi d'istituto; osservanza regolamenti comunali; controllo viabilità; territorio; fiere e mercati.

3. L’organizzazione del comune di Cammarata

AREA	SERVIZIO	RESP.LE
AFFARI GENERALI	affari generali e segreteria; protocollo; albo; notifiche; centralino; attività ausiliare e archivio; comunicazione U.R.P..	Dott.ssa Chillura
AFFARI LEGALI E CONTRATTI	affari legali; controllo di gestione; contratti.	Dott.ssa Consiglio
SOCIO-ASSISTENZIALE	asili nido; minori; anziani; disabili; disagio sociale.	Dott.ssa Consiglio
FINANZIARIA	economato; gestione economica del personale; ragioneria; tributi; patrimonio.	Ragioniere Alessi
PUBBLICA ISTRUZIONE, CULTURA, SPORT, E SPETTACOLO	pubblica istruzione; cultura; biblioteca; sport; turismo e spettacolo.	Dott.ssa Mangiapane
DEMOGRAFICA	stato civile; elettorale; anagrafe; leva; sanitario.	Dott.ssa Mangiapane
TECNICA MANUTENTIVA LAVORI PUBBLICI E TERRITORIO	manutenzione immobili comunali; viabilità; pubblica illuminazione; servizio idrico integrato; cimitero; protezione civile.	Ing.re La Greca

URBANISTICA ED EDILIZIA AMBIENTALE	urbanistica ed edilizia; ambiente; verde pubblico; agricoltura; rifiuti solidi urbani; sportello unico delle attività produttive; sportello visure catastali; espropriazioni; R.S.U.	Arch.to Madonia Pietro
VIGILANZA	Polizia municipale; Vigilanza e Viabilità; Ordine pubblico; Prevenzione; Attività di polizia giudiziaria per il controllo del territorio; Attività vitini cola; Commercio e attività produttive.	Comandante Lucio Mangiapane

Durante l'attività di stage è emerso la mancanza degli strumenti teorici e pratici della progettazione, sia per quanto concerne la progettazione della formazione dei dipendenti comunali nelle diverse posizioni da essi occupati, sia la progettualità per i diversi tipi di interventi mirati per ogni singolo servizio offerto.

Intervistando i dipendenti comunali, dei diversi servizi ed uffici, si evidenziava la necessità di una progettazione mirata ad evidenziare i diversi bisogni formativi al fine di proporre azioni mirate e differenziate secondo responsabilità e funzioni diversificati nei diversi ruoli ricoperti.

Tali enti comunali propongono una formazione che il più delle volte è mirata a pochi settori o viceversa troppo generica.

Tale formazione non ha una cadenza annuale viene attivata solo quando gli enti riesco a reperire i fondi, di fatto alle continue richieste di formazione mirata per settore, da parte del personale, l'ente risponde che non può provvedere in maniera specifica e settoriale a causa dell'eccessivo costo che ha la formazione e vista la mancanza di fondi da parte dei comuni.

A quei, pochi e passati, corsi di formazione non seguono mai dei test di gradimento in cui ogni dipendente possa dare una sua valutazione in merito all'utilità professionale.

Il più delle volte i dipendenti non acquisendo una formazione mirata, alle esigenze dei singoli servizi in cui operano, fanno riferimento alle loro conoscenze amicali per trovare risposte alle molteplici problematiche che sorgono di volta in volta, per esempio con l'introduzione di nuove leggi o bandi.

Tutto ciò ci ha permesso di evidenziare come non vi sia una cultura aziendale comune a tutti i dipendenti in quanto ognuno fa da se e come meglio può secondo le risorse esterne che riesce a reperire.

Dagli schemi riportati sull'organigramma dei due comuni, si evidenzia una netta differenza sia in termini di distribuzione in aree, servizi e conseguenti uffici, sia in termini di attribuzione per ogni area dei dirigenti alquanto dispendioso in termini economici.

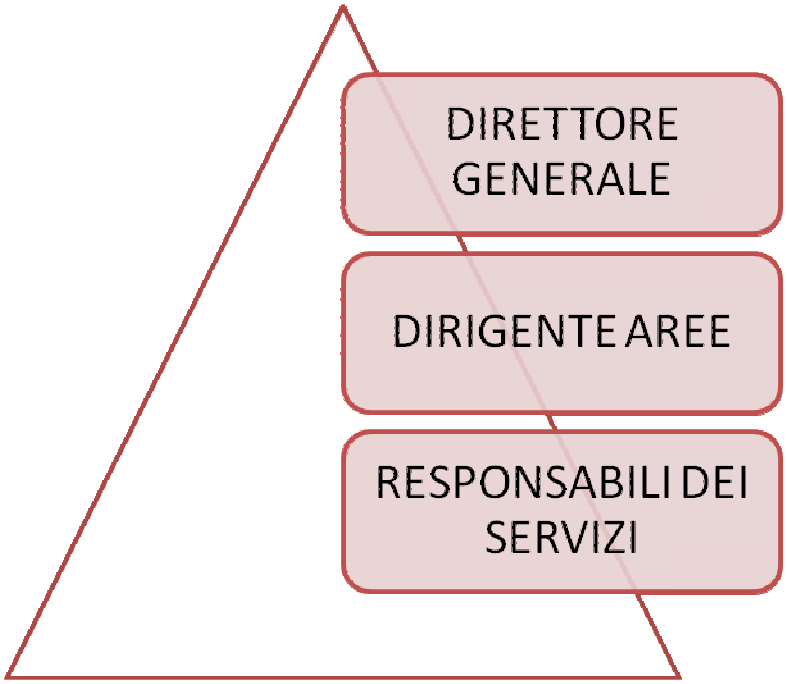
Si evince che il comune di Cammarata rispetto a quello di San Giovanni Gemini ha un'incidenza economica non indifferente, e che in termini di risultati ottenuti non sono misurati e valutati, in termini di efficacia ed efficienza con strumenti professionali.

Le richieste formative che erano facilmente evidenziabili erano riconducibili a due tipi di progettazione:

- una mirata all'attivazione di una rete informatica interna ed esterna all'ente, con la conseguente formazione dei dipendenti comunali in merito ai vari pacchetti informatici, al fine di permettere un trasferimento immediato di ogni genere di documentazione da un ufficio all'altro ed anche il rilascio all'utenza di documenti attraverso un sistema on-line certificata, al fine di ridurre i tempi di espletamento del proprio lavoro che al momento vengono definiti lunghi e che hanno di contro scadenze brevi.
- L'altra progettazione dovrebbe essere mirata alle diverse introduzioni legislative che di volta in volta determinano cambiamenti nei diversi

settori e conseguentemente nei correlati uffici. Ciò sarebbe utile non solo per accrescere le loro conoscenze ma anche per potere apportare maggiori strumenti utili al fine di utilizzare fondi che vengono erogati a livello regionale, nazionale ed europeo un migliore.

Per fare ciò sarebbe indispensabile una riorganizzazione delle diverse aree, al fine di assemblarle determinando un risparmio dei costi dovuti ai diversi dirigenti. Tali risorse economiche potrebbero essere riutilizzate per una formazione specifica, mirata e settoriale. Dal riordino dalle aree si potrebbe creare un'adeguata gerarchia organizzativa, quale ad esempio quella frequentemente utilizzata nelle aziende private che si muove su incentivi meritocratici, come la seguente:



Bibliografia

- M. Cesaroni - A. Lussu - B. Rovai, *Professione assistente sociale. Metodologia e tecniche dell'intervento sociale*, Edizioni del Cerro, Pisa 2000.
- Annunziata Bartolomei - Anna Laura Passera, *L'assistente sociale. Manuale di servizio Sociale professionale,* Edizioni CeiRre, Roma 2002.
- Massimo Baldini - Angela Miola - P. Antonio Neri, *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali*, Franco Angeli, Milano 2005.
- Remo Siza, *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile,* Franco Angeli, Milano 2008.
- Maria Concetta Anzalone (a cura di), *Progettare nel sociale. Teoria metodologica prassi,* Solidarietà, Caltanissetta 2005.
- Martino Rebonato (a cura di), *Informazioni e servizi sociali*, Edizioni Solidarietà, Caltanissetta 2001.
- L. Leone – M. Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale,* Franco Angeli, Milano 2004.
- *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Milano 2001.
- Dott.ssa Vella Grabriella, dispense del modulo sulla formazione del personale;
- Li Gregni Vincenzo, dispense stage Comune di Cammarata

Sitografia

- Sito del Comune di San Giovanni Gemini;
- Sito del Comune di Cammarata.