

Angelini Bruno (2005), cap. 10 *“I processi e gli strumenti di programmazione e controllo”*, in Luca Tamassia (a cura di) *“Gestione del personale degli Enti locali”*, Il Sole 24 Ore, Milano

4.2. L'ORGANIZZAZIONE DEGLI ENTI LOCALI

4.2.1 L'organizzazione dinamica

L'ampia gamma di opportunità che le diverse norme regolamentari qui esemplificate offre all'ente dal punto di vista della propria modalità di strutturarsi, introduce e concretizza la possibilità di concepire l'organizzazione non in modo statico, bensì dinamico, flessibile ed in grado di adattarsi alle nuove esigenze che emergono nel corso della gestione. Questo determina in chi è chiamato ad operare negli enti un atteggiamento di reale disponibilità al cambiamento, al mettersi, cioè, in discussione, individuando, inoltre, dei percorsi finalizzati alla valorizzazione delle professionalità interne, senza accentrare le competenze attorno ad alcune figure, ma attraverso occasioni di arricchimento ed esperienze professionali per il più ampio spettro di personale. La stabilità, infatti, sarà sempre più legata alle reali capacità e conoscenze facenti parte del patrimonio della persona, piuttosto che al formale e burocratico riconoscimento giuridico.

Si ritiene, altresì, che anche per gli amministratori sia opportuno avere a disposizione una pluralità di opzioni di concepire l'organizzazione dei servizi e delle funzioni. Ciò che comunque si constata, nel quotidiano operare negli enti, è il fatto che mentre dilagano coloro che, creativamente, inventano continuamente nuovi servizi e funzioni diverse, processo al quale contribuisce anche tanta parte di legislazione, pochi osano mettere in discussione l'esistente ed il consolidato, quasi che l'unica logica vigente nella p.a. possa essere quella incrementale. La nuova impostazione non sarà certo possibile e concretizzabile, almeno in termini di disponibilità di risorse, senza un processo orientato alla messa in discussione di ciò che ha caratterizzato e caratterizza la vecchia impostazione e l'ormai superata idea di amministrazione.

4.2.2 Dalla amministrazione del personale allo sviluppo della risorsa umana

Il percorso che si va affermando negli enti locali documenta il passaggio da un'idea di amministrazione del personale, spesso facente capo in modo centralizzato alle direzioni del personale e frutto di un accordo tacito e deresponsabilizzante, ad una concezione di gestione del personale direttamente affidata ai singoli responsabili, che li veda coinvolti in un'azione di direzione, impulso e motivazione ed interessati anche al problema dei costi e dell'efficienza nell'utilizzo della risorsa stessa. Lo scopo finale, infatti, è quello di giungere ad una concezione di sviluppo delle risorse umane, ossia all'idea del personale come risorsa per l'ente, da sviluppare e far crescere.

4.2.3 Una gestione della risorsa umana flessibile

Nell'ottica dell'organizzazione e della gestione della risorsa umana all'interno degli enti ed nel rapporto fra enti si evidenzia come, nel rispetto di principi e criteri giuridici, sia generalmente promossa una reale flessibilità e mobilità. Ciò nella prospettiva, sempre più attuale, di incrementare una concezione di utilizzo della risorsa umana legato a logiche di efficienza, di ottimizzazione della gestione delle risorse, di economicità e di razionalizzazione. Questa linea d'azione, d'altra parte, può rappresentare anche una reale opportunità per tutti i dipendenti di veder valorizzate le proprie capacità professionali, sia in termini di capacità formalizzate in qualifiche, sia, soprattutto, in termini di capacità sostanziali, quali capacità legate, in particolare, ai titoli di studio ed alle effettive esperienze professionali. Per ogni operatore, infatti, sarà sempre più indispensabile essere in grado di potersi candidare a nuove esperienze professionali all'interno del proprio ente o, anche, in altri enti pubblici o privati. Tutto ciò risulterà, pertanto, finalizzato all'arricchimento del bagaglio professionale di chi è disposto a questi cambiamenti, offrendogli, in tal modo, l'opportunità di poter contribuire, attraverso le proprie prestazioni, allo sviluppo delle attività istituzionali ed al miglioramento della qualità nell'erogazione dei servizi.

Per documentare quanto risulti strategica la dinamica organizzativa negli enti, indipendentemente dalle dimensioni e dal contesto territoriale, si riporta l'esperienza di un comune medio situato nella provincia di Taranto: l'amministrazione comunale di Statte.

4.2.4 CASI ED ESPERIENZE

PROPOSTA DI REVISIONE ORGANIZZATIVA E DI RIDEFINIZIONE DELL'ASSETTO STRUTTURALE DI UN ENTE LOCALE MEDIE DIMENSIONI: L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI STATTE (TA)

1. OBIETTIVI E CONTENUTI DEL DOCUMENTO

Il presente documento costituisce il risultato del lavoro di analisi e di ridefinizione dell'Assetto Organizzativo del Comune Statte così come si è andato sviluppando attraverso un percorso di studio e di interventi sul campo attuati nei mesi d'ottobre e novembre 2002.

La proposta di revisione dell'Assetto Organizzativo si inserisce nel contesto di un rinnovato rapporto e confronto con i vari soggetti operanti nell'Amministrazione comunale: Amministratori (Sindaco, Giunta e Consiglio comunale), Responsabili dei Servizi, Collaboratori e OO.SS.

Obiettivi di questo documento sono, conseguentemente:

identificare un modello di base del nuovo assetto organizzativo, definito in modo sintetico e nelle caratteristiche fondamentali
costituire una base di riferimento sulla quale attivare ulteriori confronti all'interno dell'Ente, finalizzati alla costruzione del modello definitivo di organizzazione.

Le idee e le soluzioni organizzative proposte rappresentano il tentativo di applicazione di alcuni principi innovativi alla situazione specifica del Comune di Statte.

La validità delle soluzioni suggerite è, quindi, essenzialmente connessa alla capacità della nuova impostazione organizzativa di risolvere alcuni problemi riscontrati.

Pertanto nel lavoro di analisi ci si è avvalsi del contributo degli Amministratori, dei Responsabili di servizio e delle OO.SS. Tali soggetti devono, in qualche modo, essere ulteriormente coinvolti sia nella fase di discussione della proposta, sia nella gestione del processo di implementazione del nuovo assetto.

2. I NODI CRITICI DELL'ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO

Qualsiasi organizzazione si caratterizza per avere punti di forza e punti di debolezza. Le analisi condotte si sono concentrate sugli aspetti problematici dell'organizzazione, in quanto si configurano come possibili punti di miglioramento della stessa.

Di seguito si riportano le principali aree critiche dell'organizzazione che sono state tenute in considerazione nella fase di progettazione del nuovo modello organizzativo.

Necessità di rendere condivisa la mission del Comune di Statte

La rinnovata attenzione all'ambiente esterno, quale espressione di una capacità di ascolto perseguita dalla direzione politica, necessita di uno sforzo di elaborazione per rendere più esplicita la missione dell'Amministrazione comunale e, contemporaneamente, richiede il necessario coinvolgimento degli operatori tutti per migliorare la qualità dei servizi da erogare agli utenti.

Altrettanto urgente è la individuazione di strumenti atti a contribuire allo sviluppo socioeconomico del territorio da perseguirsi anche mediante lo sviluppo delle professionalità all'interno dell'ente.

Uno strumento essenziale per la crescita di ogni organizzazione pubblica è l'introduzione di tecniche di analisi del grado di soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction) al fine di consentire un miglioramento continuo e consapevole delle offerte di servizio.

Implementazione di un adeguato sistema di programmazione e controllo quale supporto alla gestione ed alla organizzazione dell'ente.

L'opportunità di procedere verso un più adeguato e completo sistema strutturato di programmazione e controllo può incidere positivamente sulle modalità operative della gestione e dell'organizzazione e dota l'ente di uno strumento essenziale di guida dell'azione.

Una carenza di questo sistema porta al fatto di limitare fortemente il processo di chiara responsabilizzazione dei funzionari sulla gestione delle risorse (umane, finanziarie e strumentali), sul raggiungimento degli obiettivi e sul perseguimento dei risultati.

Tale mancanza rende, inoltre, inadeguato il momento di valutazione dell'attività e delle prestazioni dei responsabili dei servizi e dei collaboratori, mortificando, in tal modo, uno dei più rilevanti strumenti di valorizzazione delle professionalità e di incentivazione del personale.

Rigidità organizzative a livello strutturale e problemi di relazioni fra gli organi politici, responsabili e le OO.SS.

Il dato emerso immediatamente è la rigidità di impostazione della struttura organizzativa. La Pianta organica, strumento attualmente in dotazione presso il Comune di Statte, è sicuramente uno strumento rigido e non attuale.

Innanzitutto per i limiti che pone ad una organizzazione e gestione del personale in un'ottica di valorizzazione delle professionalità.

In secondo luogo per una modesta qualità di rapporti fra la componente politica (Sindaco, Giunta, Consiglio), i responsabili tecnici della gestione (Segretario Generale, Direttore Generale, Posizioni organizzative) e le rappresentanze dei lavoratori (OO.SS, R.S.U.).

Necessità di adeguare il modello organizzativo in relazione all'attivazione di forme innovative di gestione dei servizi.

Un auspicabile riposizionamento dell'Ente nel contesto territoriale in vista del perseguimento del suo sviluppo può avvenire solo mediante l'attivazione di forme innovative di gestione dei servizi (esternalizzazione, gestione diretta). Ciò esige una maggiore ed auspicabile flessibilità ed agilità dell'organizzazione. Di conseguenza le modalità di erogazione dei servizi ed i processi operativi devono essere espressione di una nuova cultura organizzativa, più attenta ai livelli quali-quantitativi di produzione ed alle relative performance erogative.

Necessità di razionalizzare l'attribuzione delle competenze alle singole unità organizzative.

Tale necessità è motivata essenzialmente dal fatto che in alcuni casi sono state rilevate commistioni di competenze, per cui nella stessa struttura convivono funzioni di impatto interno, che erogano servizi di supporto, e funzioni di impatto esterno, che erogano servizi finali. In altri casi è stata

riscontrata la presenza di competenze tra loro disomogenee in relazione al risultato da conseguire e/o ai programmi da realizzare.

Adeguare ed aggiornare gli strumenti regolamentari inerenti all'organizzazione degli uffici e dei servizi

Inevitabile appare il necessario adeguamento degli strumenti regolamentari finalizzati all'affermazione di nuovi modelli organizzativi.

3. OBIETTIVI E CRITERI PER LA COSTRUZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

A. Obiettivi

La progettazione del nuovo modello organizzativo si pone come obiettivo di aggredire i punti di debolezza individuati al fine ricercare soluzioni organizzative di miglioramento e di allineare l'assetto alle nuove esigenze di governo. Tali esigenze possono essere sinteticamente descritte come necessità di:

- orientare l'organizzazione verso i clienti (cittadini, imprese, ecc.)
- migliorare il livello di responsabilizzazione sui risultati
- garantire competitività al territorio.

Tali obiettivi sono espressione degli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Statte e si inseriscono a pieno titolo nel contesto degli obiettivi strategici approvati:

INDIRIZZI CONSIGLIO COMUNALE DI STATTE

“.....di dare atto che il processo di riorganizzazione deve mirare al raggiungimento dei seguenti obiettivi strategici:

- qualità dell'organizzazione, della gestione e delle prestazioni del personale come condizione base per assicurare la qualità del servizio;
- valorizzazione delle risorse umane attraverso la formazione e strumenti di incentivazione economica;
- allocazione ottimale di tutte le risorse umane;
- coinvolgimento del personale al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- controllo dei risultati, valutazione degli effetti, consolidamento e diffusione dell'innovazione
- dinamicità dell'assetto organizzativo, in grado cioè di adeguarsi costantemente alle esigenze ed agli obiettivi dell'amministrazione, orientato alla cultura e alla qualità del servizio.
- Realizzazione del sistema di Qualità, anche mediante l'applicazione di procedure standardizzate per lo svolgimento dei procedimenti amministrativi che consentano al personale dipendente di conoscere precisamente i propri compiti con possibilità di controllo più puntuale delle attività svolte.”

B. Criteri

La progettazione di un modello organizzativo orientato a soddisfare le esigenze di fondo in precedenza illustrate è effettuato secondo i seguenti criteri:

CRITERI PER LA PROGETTAZIONE DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO DEL COMUNE DI STATTE

Identificazione di un chiaro schema di attribuzione delle competenze e delle attività alle diverse strutture e dei relativi risultati di servizio o di prestazione

Distinzione tra le funzioni primarie orientate all'erogazione di servizi finali ai cittadini e le funzioni di supporto orientate a garantire condizioni ottimali per lo svolgimento dei servizi finali e per una riqualificazione complessiva dell'Ente

Sviluppo di sistemi di programmazione, controllo e valutazione delle attività e dei risultati, e di una cultura organizzativa e gestionale di supporto a tale sviluppo

Introduzione di momenti qualificati di integrazione rivolti a dare organicità ai programmi di sviluppo ed a promuovere il presidio delle relazioni orizzontali

Creazione del ruolo della direzione generale al fine di presidiare adeguatamente i sistemi di programmazione, controllo, valutazione ed integrazione dell'organizzazione

Presidio degli aspetti di collegamento esterno, sia attraverso una forte attenzione all'evoluzione delle caratteristiche della domanda e dei bisogni da soddisfare, che attraverso il governo dei servizi esternalizzati e dei servizi gestiti, eventualmente, in forma associata.

4. LE LINEE GUIDA PER LA RIDEFINIZIONE DELLA STRUTTURA

Nella formulazione della proposta di macrostruttura si è tenuto conto dei nodi critici dell'attuale assetto organizzativo e degli obiettivi di sviluppo dell'Ente, cercando di definire uno schema organizzativo ed una serie di meccanismi operativi in grado di agevolare gli obiettivi prefissati.

Si è tentato, quindi, di individuare gli assi portanti di una struttura organizzativa ben identificata e supportata da chiare regole del gioco, in grado di fornire, quindi, a tutti gli attori, le coordinate fondamentali per l'azione.

Le linee guida del nuovo modello organizzativo possono così essere sintetizzate:

1) Individuazione delle macro-strutture denominate Settori (omogeneizzazione con altre amministrazioni) ed individuazione delle strutture intermedie (Servizi).

LA MACROSTRUTTURA definisce le linee portanti di divisione del lavoro nell'ambito del complessivo assetto organizzativo, in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione. Essa costituisce l'elemento relativamente stabile della struttura organizzativa dell'ente ed è definita con atto della Giunta comunale (annualmente nel Piano esecutivo di gestione) che individua i Settori e le Unità di Progetto non inquadrati in alcun settore.

LA MICROSTRUTTURA descrive, invece, l'articolazione interna di ogni Settore, la cui configurazione è considerata in stretto rapporto con le decisioni assunte nell'ambito del processo di programmazione e, quindi, di natura non rigida e non definitiva, ma ridefinibile in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili. Il responsabile di Settore provvede a definire, con proprio atto, l'assetto organizzativo del Settore in Servizi in osservanza ai principi di progettazione organizzativa delineati nel regolamento degli uffici e dei servizi.

2) Creazione di un sistema reticolare con:

a. Strutture in line – servizi rivolti all'esterno, erogazione di servizi ai cittadini.

Rappresentano quelle **attività/output destinati a “clienti esterni”** (cittadini, imprese, rappresentanze di interesse, istituzioni, associazioni, organizzazioni di volontariato, ecc.) e si distinguono in:

Produzione-distribuzione di beni;
Produzione-erogazione di servizi;
Produzione-emanazione di norme.

b. Strutture in staff – di supporto ed ausilio trasversale ad altre strutture.

Rappresentano **quelle attività/output destinati a “clienti interni”** (l'organizzazione burocratica nel suo insieme e/o sue partizioni) e si distinguono in:

Attività di supporto che producono risultati (controllo atti, ragioneria, gestione personale, marketing di prodotto, programmazione operativa, controllo esecutivo, ecc.)

Attività di servizio che consentono il normale funzionamento del sistema organizzativo (segreteria, mensa, portierato, pulizie, vigilanza, ecc.)

Attività direzionali (pianificazione e marketing strategico, controllo direzionale, infrastrutture di supporto decisionale, ecc.)

3) Individuazione di strutture con funzioni omogenee per superare il frazionamento riscontrato.

Le strutture con funzioni omogenee possono essere concepite come il momento di scomposizione organizzativa di programmi e progetti generali adottati dagli organi di governo. Fanno riferimento, in genere, ai compiti istituzionali ed alle linee funzionali, per quanto sia opportuno avere sempre presente le potenzialità espresse dai livelli di autonomia organizzativa e regolamentare riconosciuta alle singole amministrazioni.

4) Corollario di queste scelte è la esplicitazione di precise responsabilità dei livelli direzionali dei Settori (verticalizzazione della struttura)

Si possono, sinteticamente individuare tre differenti aree di manifestazione della responsabilità:

un'area riferita all'organizzazione degli uffici e del lavoro;

una seconda riferita alla gestione del personale e delle risorse strumentali;

una terza manifestazione della responsabilità è quella della realizzazione delle politiche esterne all'amministrazione, in conformità dei fini istituzionali e degli indirizzi politico-amministrativi impartiti dagli organi di vertice dell'amministrazione.

PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE

- il principio dell'autonomia determinativa consistente nel riconoscere al dirigente la titolarità esclusiva delle competenze attuative tecnico-gestionali previste dalla legge, dai regolamenti e dalla contrattazione collettiva;
- il principio di responsabilità gestionale degli atti compiuti nell'esercizio delle funzioni, sia verso l'interno, sia verso l'esterno dell'Amministrazione Comunale;
- il principio di collaborazione nel contesto del sistema relazionale intercorrente tra gli organi dell'Amministrazione Comunale.

Da ultimo, nell'articolare la responsabilità di direzione, si evidenzia una responsabilità in merito all'efficacia e all'efficienza di assolvimento delle attività cui sono preposti, con riguardo alla complessiva organizzazione delle risorse umane e strumentali, all'impiego dei mezzi affidati, all'attuazione dei piani d'azione, alla continuità nell'assolvimento erogativo e nello svolgimento delle funzioni ordinarie, nonché al raggiungimento degli speciali o generali obiettivi indicati dai programmi dell'Amministrazione.

5) Razionalizzazione delle strutture per renderle più snelle ed economiche

Si è cercato di assumere, nell'individuazione delle strutture, alcuni principi cardine e di guida dell'azione amministrativa quali l'interesse pubblico ed il soddisfacimento dei bisogni della collettività.

PRINCIPI PER LA GESTIONE DEI SERVIZI:

Efficacia

Efficienza

Economicità

Sviluppo di varie forme gestionali pubbliche e private

Flessibilità organizzativa

In merito, si deve prendere coscienza che da una versante occorre porre in essere tutti gli accorgimenti e la strumentazione, ad esempio il monitoraggio dell'attività, finalizzata al conseguimento di ottimizzati standard erogativi, in termini di efficacia, efficienza ed economicità, orientati quindi all'attività sviluppata internamente all'ente.

Dall'altro versante, il perseguimento di un soddisfacimento dei bisogni della cittadinanza, non può che veder impegnate le varie componenti dell'amministrazione, nell'individuare forme gestionali e modalità di risposta più efficaci ed efficienti, anche al di fuori dell'ente, entrando, quindi, in rapporto con il privato e con altre amministrazioni.

Gli enti di medi dimensioni non possono prescindere dall'adozione di un sistema organizzativo altamente flessibile (interno ed esterno) per garantire quei servizi essenziali per uno sviluppo economico e sociale. La flessibilità si impone anche in relazione ai sempre più diffusi fenomeni di esternalizzazione o di gestione sovracomunale di ampi settori di attività, che, sul fronte interno, riducono l'esigenza di un assetto organizzativo consistente e rigido.

6) Si rendono più leggeri i rapporti con gli Organi politici

a. Processo di pianificazione, programmazione e controllo

Il modello di relazione tra politici e responsabili tecnici che si va affermando negli enti vede il riproporsi di una distinzione più marcata tra le funzioni di programmazione, gestione e controllo.

MODELLO DI RELAZIONE TRA POLITICI E TECNICI

In tale contesto la **componente di governo** è impegnata a programmare la gestione mediante gli strumenti della relazione previsionale e programmatica, del bilancio pluriennale, del bilancio annuale e del piano esecutivo di gestione.

Da parte sua i **responsabili dei settori**, sono chiamati ad esercitare tutte le funzioni e le prerogative gestionali e, attraverso processi e relazioni negoziali interne, a partecipare all'attività programmatoria ed a contribuire, in tal modo, alla elaborazione delle politiche generali e strategiche della amministrazione.

Da ultimo, **la componente politica** nelle sue varie espressioni (quali il Sindaco, il Presidente, la Giunta ed il Consiglio) è chiamata ad esercitare un controllo sull'attività complessiva dell'ente ed, in particolare, sull'operato dei responsabili dei servizi.

b. Risultano più evidenti le responsabilità gestionali

In questo contesto assume certamente significativa rilevanza lo strumento del Piano esecutivo di gestione, quale meccanismo che consente il passaggio dalla fase di indirizzo politico-programmatico alla fase di gestione. Tale fase si caratterizza, appunto, per l'impiego, da parte dei responsabili di Settore, delle risorse loro assegnate (finanziarie, umane e strumentali), con l'intuibile scopo di conseguire i risultati programmati.

7) Introduzione di funzioni innovative (marketing territoriale, comunicazione, pianificazione e controllo di gestione)

Il cambiamento organizzativo si esprime anche in un processo di miglioramento e di sviluppo della cultura di servizio negli enti. Ciò significa che alla pubblica amministrazione, sempre di più, non solo è chiesto di produrre servizi nel migliore dei modi e di sviluppare una cultura gestionale orientata alla economicità, ma, anche, di erogare servizi quantitativamente e qualitativamente in grado di rispondere effettivamente ai bisogni della collettività.

Si tratta, cioè, di aver presente il fatto che, per quanto siano sempre presenti i cosiddetti bisogni dell' "avere", legati, ad esempio, al possesso di prodotti o alla soddisfazione di bisogni "materiali" della persona, necessiti anche una rinnovata attenzione a quelli che la letteratura definisce bisogni

dell' "essere", ossia quei bisogni legati all'io, alla alienazione dalla fatica fisica, all'appartenenza al ruolo sociale ed alla comunicazione.

Pertanto, non ci si è potuto sottrarre alla urgenza di tentare di individuare quelle risposte, in termini di organizzazione e di servizi, che sembrano oggi rispondere ai bisogni della cittadinanza e che possono esprimere una nuova qualità organizzativa dell'ente.

LE LINEE GUIDA PER LA RIDEFINIZIONE DELLA STRUTTURA

- 1) Individuazione delle macro-strutture denominate Settori (omogeneizzazione con altre amministrazioni) ed individuazione delle strutture intermedie (Servizi).
- 2) Creazione di un sistema reticolare con:
 - a. Strutture in line – servizi rivolti all'esterno, erogazione di servizi ai cittadini.
 - b. Strutture in staff – di supporto ed ausilio trasversale ad altre strutture.
- 3) Individuazione di strutture con funzioni omogenee per superare il frazionamento riscontrato.
- 4) Corollario di queste scelte è la esplicitazione di precise responsabilità dei livelli direzionali dei Settori (verticalizzazione della struttura)
- 5) Razionalizzazione delle strutture per renderle più snelle ed economiche
- 6) Si rendono più leggeri i rapporti con gli Organi politici
 - a. Processo di pianificazione, programmazione e controllo
- 7) Introduzione di funzioni innovative (marketing territoriale, comunicazione, pianificazione e controllo di gestione)

.....

.....

7. CONCLUSIONI

In conclusione si potrebbe, un pò paradossalmente e provocatoriamente, citare un aforisma "Non c'è niente di più deleterio di una efficiente organizzazione (si potrebbe estendere anche all'idea di "una buona norma") che risulti perfettamente inutile".

La ricerca di una *effettiva utilità* della Pubblica amministrazione per i cittadini potrà essere l'esito di un agire, da parte dei protagonisti degli enti – amministratori, dirigenti, collaboratori, professionisti - coraggioso, tenace, concreto, umile, flessibile, fiducioso, pronto, in ogni momento, a correggersi, a ricominciare, a migliorare.

Si vince provando, riprovando, aggiustando, correggendo e, soprattutto, continuando a fare senza arrendersi.

L'esperienza ha dimostrato che la realtà della pubblica amministrazione è complessa e, in modo significativo, condizionata da molti fattori ingestibili ed imprevedibili per potersi fidare, in maniera meccanica, di modelli e formule, completi e compiuti.

Bibliografia

- Airoldi, Brunetti, Coda (1994), *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Bisio L. e Mastrogiuseppe P. (1996), *Il piano esecutivo di gestione degli enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bisio L. (2001), *Il bilancio e il Peg in euro 2002*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Borgonovi E. (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Costa G. (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.
- Daft R.L. (2001), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Del Vecchio (2000), *La valutazione del personale: alcune riflessioni sull'esperienza delle aziende sanitarie pubbliche*, Azienda pubblica, n.2/3
- Gori-Vittadini (1999), *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, Etas, Milano.
- Martini M. (1997), *IL lavoro che cambia nella dimensione macroeconomica*, P&I n.1/97, Milano
- Martini M. e Beretta S., *Editoriale*, P&I n 1/95, Milano
- Popoli (1999), *La funzione del "nucleo di valutazione" nelle università italiane in teoria e in pratica: controllo interno versus controllo esterno*, Azienda pubblica, n.4
- Rebora G. (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano.
- Rebora G. e Ruffini R., *Le gestione del personale degli enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Tamassia L. (2000), *Manuale applicativo del nuovo modello organizzativo degli Enti Locali*, Maggioli, Rimini.
- Tamassia L. (2001), *Il faro per centrare gli obiettivi*, Guida degli Enti Locali n.18, Milano.
- Tamassia L. (2001), *L'ufficio flessibile tra Ente e cittadino*, Guida degli Enti Locali n.39, Milano.
- Tamassia L. (2001), *Manager e leader, nuovo look del dirigente*, Guida degli Enti Locali n.40, Milano.
- Tamassia L. (2002), *La gestione del personale degli enti locali nella Finanziaria 2002*, Maggioli, Rimini.
- Tamassia L. (2002), *Focus sul personale. Le scelte dei manager fra ente e azienda*, Guida degli Enti Locali n.3, Milano.
- Torchia S. (2001), *Il Project Management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vittadini G. (2002), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, Etas, Milano.