

# Strategie disegnate dai city manager

**Eleonora Della Ratta**

Per una gestione manageriale della città, integrata con la politica e attenta ai conti, il city manager ha un ruolo chiave. Lo sostiene una ricerca condotta dall'Università di Palermo per Andigel, l'associazione dei direttori generali degli enti locali, su segretari e direttori generali in Comuni sopra i 15mila abitanti. A più di 10 anni dalla Bassanini 2, il quadro è variegato. Alcuni sindaci hanno scelto un direttore «puro», altri hanno affidato questo compito al segretario generale, che così ricopre un doppio ruolo, una buona parte ancora si affida solo al segretario. «La figura del direttore è un'innovazione che non va imposta per legge - sostiene Michele Bertola, direttore di Andigel - ma l'importanza di una gestione manageriale è comunque percepita dai sindaci. Ad oggi il 30% dei Comuni che possono ricorrere a questa figura ha scelto un direttore puro e un altro 30% ha affidato il compito al loro segretario. I risultati sulla gestione sono però molto diversi».

L'indagine ha analizzato le differenze adottate da direttori, segretari e segretari con funzioni di direttore nelle fasi di pianificazione, organizzazione, conduzione e controllo di gestione, ma anche il rapporto con i processi di innovazione e gli indirizzi politici dell'ente. Se, ad esempio, oltre l'80% dei direttori puri collabora alla definizione degli indirizzi di politica pubblica, questo avviene solo per il 30% dei segretari. Il processo di pianificazione è condiviso, i direttori non sono semplici esecuto-

ri di scelte politiche e anche il rapporto con i segretari generali è collaborativo: «Dove i rapporti sono chiari e i ruoli ben determinati non ci sono sovrapposizioni né tanto meno conflittualità - sottolinea Bertola - difficoltà di gestione nascono invece dove le due funzioni sono svolte da un'unica persona. La Bassanini 2, infatti, non prevedeva questo caso e spesso si rischia che non vengano svolte bene le due funzioni».

Anche nella fase di organizzazione l'approccio è molto diverso: l'81,6% dei direttori intervistati spiega di contribuire molto nel progettare la struttura organizzativa del Comune dove lavorano. Il dato scende al 75% per i segretari con funzione di direttore e al 35% per i segretari classici. La stessa situazione si ritrova analizzando il coinvolgimento nei processi di controllo di gestione: i city manager guidano l'azione organizzativa e aiutano gli altri dirigenti nel mettere in pratica strategie comuni. Alla base di questi differenti approcci sta soprattutto una diversa considerazione del proprio ruolo: il segretario si definisce un tecnico che fornisce un contributo specialistico, il direttore generale puro si ritiene un manager che dà un apporto significativo nell'elaborare le direttive della Giunta comunale per poi applicarle, mentre chi è investito di entrambe le cariche si considera soprattutto un collaboratore. Per i direttori esterni è importante soprattutto la possibilità di incidere sulle politiche dell'amministrazione e il ruolo manageriale è svolto come in una qualsiasi azienda.