
SIMPOSIO 2022

Funzione di servizio

Quali strumenti organizzativi, legali e tecnici possono migliorare la capacità di pilotaggio e inquadramento della “funzione di produzione” comunale, oggi concretamente realizzata non solo dall’amministrazione comunale, ma anche da una pluralità di soggetti, sia pubblici (enti di diritto pubblico, SA, consorzi, altri comuni con convenzione...) che privati?



Versione 1.1

14 febbraio 2022



Sommario

1.	INTRODUZIONE	1
	Obiettivo	1
	Contesto	1
2.	MODELLO DI RIFERIMENTO – Pilotaggio e inquadramento	2
	PILOTAGGIO – Incarico	3
	PILOTAGGIO – Monitoraggio	3
	INQUADRAMENTO – RC/Statuto	3
	INQUADRAMENTO – Vigilanza	3
3.	ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO	4
	La realtà e le difficoltà attuali	4
	Opportunità e fattibilità	4
	Opportunità del modello - pilotaggio	4
	Fattibilità del modello - pilotaggio	5
	Opportunità del modello - inquadramento	7
	Fattibilità del modello - inquadramento	7
4.	MESSAGGI CHIAVE IN VISTA DEL SIMPOSIO	9
	Statement	9

Gruppo di lavoro

Mario Branda
Matteo Della Pietra
Massimo Demenga
Domenico Ferrari
Alan Lancetti
Mathias Marzorati
Roberta Passardi
Paolo Pezzoli
Massimo Trobia (Coordinatore)

1. INTRODUZIONE

Obiettivo

Quali sono gli strumenti organizzativi, legali e tecnici che possono contribuire a rendere chiaro e funzionale il processo di pilotaggio e inquadramento da parte del Municipio delle entità erogatrici di servizi pubblici comunali? In quale modo si può fare maggiore chiarezza tra ruoli e competenze degli organi politici e degli apparati amministrativi e produttivi, migliorando in particolare efficacia ed efficienza di quest'ultimi? Gli strumenti attuali, come le deleghe o i mandati di prestazione, sono appropriati per raggiungere gli obiettivi prefissati?

Il gruppo di lavoro è stato chiamato ad approfondire questi temi e a formulare una serie di riflessioni, volte a trovare delle indicazioni utili ai Comuni, partendo da un modello di pilotaggio e inquadramento delle attività e delle entità coinvolte sviluppato dalla SEL.

Contesto

Delle quattro funzioni del Comune (comunitaria, democratica, politica, di servizio), è utile qui ricordare brevemente la nozione di base relativa non solo a quella di servizio, oggetto primario di questo gruppo di lavoro, ma anche di quella politica. La funzione politica ha l'obiettivo di contribuire, in maniera sostenibile, alla qualità di vita residenziale dei cittadini e delle aziende che vivono nella collettività locale. La funzione di servizio, dal canto suo, ha l'obiettivo di assicurare alla comunità, direttamente o indirettamente, localmente o a livello sovracomunale, beni e servizi di qualità, efficaci ed efficienti. Risulta evidente che le due funzioni sono strettamente connesse l'una all'altra: la prima ha in sostanza il compito di individuare il "cosa fare", mentre la seconda – in base alle indicazioni relative al "cosa" – si deve concentrare sul "come fare".

Tenuto conto di queste definizioni, in teoria compiti e ruoli dei politici¹ da una parte, e degli amministratori² dall'altra, dovrebbero altresì essere chiari e delimitati. La realtà ci pone però di fronte a una situazione ben diversa: nel corso dei decenni, per ragioni diverse di natura giuridica, politica e amministrativa, si è verificata una sovrapposizione delle competenze del Municipio e del Consiglio comunale con quelle dell'Amministrazione comunale e di altre entità produttive, quali ad esempio le aziende comunali e gli enti autonomi di diritto comunale. Questa interferenza da parte degli organi politici ha generato un sentimento di frustrazione, demotivando i funzionari che sono chiamati a gestire in prima persona la cosa pubblica, ma anche dirottando impropriamente parte delle risorse ed energie dei politici, che si sono fatti carico di compiti che non dovrebbero gravare su di loro.

La situazione, qui illustrata molto sinteticamente, si presenta sul territorio cantonale in una serie di realtà locali assai differenziate, con complessità diverse, non da ultimo influenzate dalla variazione della dimensione dei 108 Comuni ticinesi. A questo proposito, pensando ancora all'evoluzione dei nostri Comuni negli ultimi decenni, è sicuramente opportuno considerare l'impatto avuto da alcuni importanti processi aggregativi. È infatti innegabile che, a fronte degli attesi vantaggi portati alla comunità da tali scelte, ciò abbia rappresentato (e rappresenti a tutt'oggi) una sfida ulteriore per politici e amministratori, anche (o forse soprattutto) nella presente chiave di lettura.

In questo contesto appare dunque piuttosto evidente il bisogno in un certo senso di "mettere ordine" all'interno del "sistema Comune", in modo da riorientarne il

¹ Responsabili della funzione politica, quale visione politico-strategica del Comune

² Incaricati della funzione di servizio, dunque della produzione concreta di beni e servizi comunali

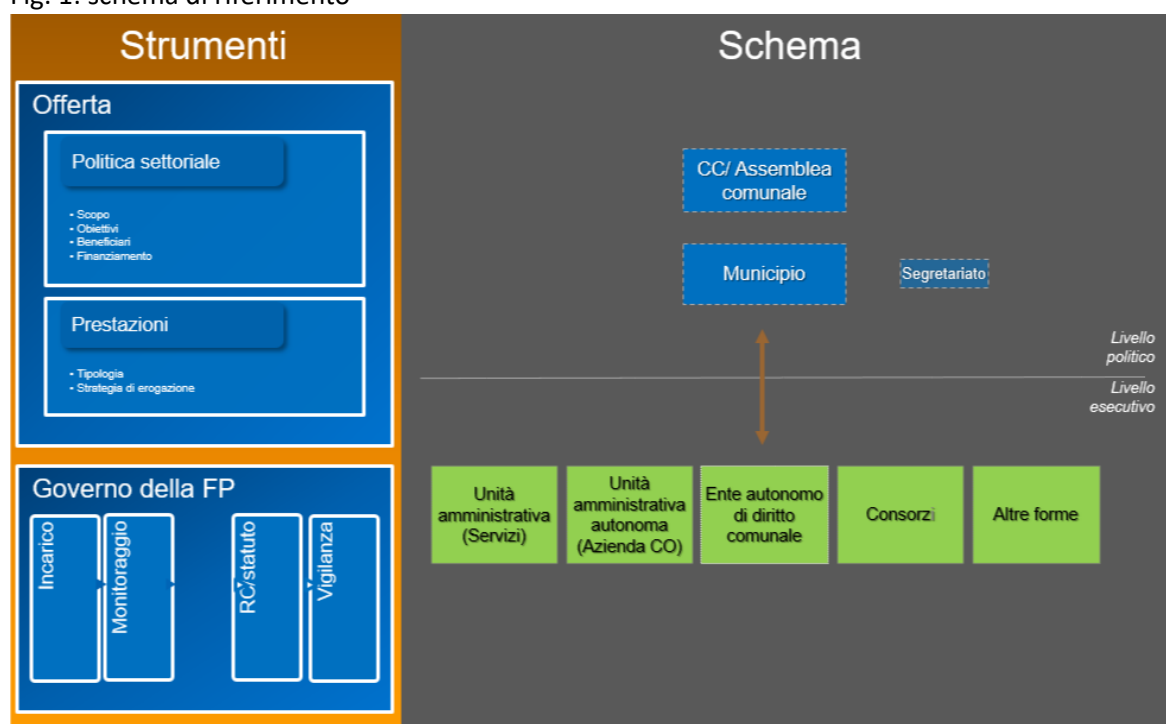
funzionamento verso una maggiore efficacia ed efficienza, attraverso una migliore aderenza dei diversi attori ai ruoli e compiti confacenti alle rispettive funzioni.

2. MODELLO DI RIFERIMENTO – Pilotaggio e inquadramento

Quali sono gli elementi sui quali possiamo concentrarci per cercare di fare maggiore chiarezza rispetto alle problematiche poc’anzi descritte? In questo senso è opportuno esplicitare attraverso un modello, che dapprima descrive e mette anche in relazione funzione politica e funzione di servizio, quali sono i tasselli fondamentali che vanno a comporre il “puzzle” del governo della funzione di servizio.

A questo fine ci è utile uno schema di riferimento (Fig. 1), presentato nel corso dei lavori del nostro gruppo.

Fig. 1: schema di riferimento



L’offerta è di competenza politica: legislativo ed esecutivo sono chiamati a individuare, condividere e definire le opportune politiche settoriali (mobilità, scuole, ecc.) che intendono perseguire nel proprio Comune, precisandone scopo, obiettivi, beneficiari e finanziamento. Compito dell’esecutivo è poi di esplicitare le specifiche prestazioni, in funzione della tipologia e strategia di erogazione ritenuta più opportuna (compito affidato a un’unità amministrativa comunale, a un ente autonomo, ecc.).

Una volta chiariti questi aspetti a livello politico, il focus va posto sul livello operativo, inteso come realizzazione concreta di beni e prestazioni per la popolazione del Comune, in relazione appunto alla specifica politica che si è deciso di attuare. È in questo senso che la funzione di servizio del Comune può dunque essere anche vista come funzione di produzione, e pertanto rinominata nel nostro schema in questi termini (FP), che forse possono aiutarci a meglio esprimere alcuni concetti che esponiamo di seguito.

Idealmente, il governo della funzione di produzione comunale può essere suddiviso in due grandi aree, che nel nostro modello denominiamo come “pilotaggio” e “inquadramento”, a loro volta distinti da due differenti elementi, tra di loro complementari. Il pilotaggio si compone di una fase di incarico e una di monitoraggio, mentre l’inquadramento prevede da un lato la determinazione della forma giuridica (e delle sue specifiche peculiarità) dell’ente erogatore prescelto (RC/Statuto) e dall’altro lato le regole e le modalità di controllo ad essa connesse, ovvero la vigilanza. Ovviamente il fabbisogno di inquadramento sussiste unicamente per le entità appartenenti al Comune (da solo o in partenariato pubblico-pubblico o pubblico-privato). Di seguito vediamo più in dettaglio i 4 distinti elementi fondamentali per il governo della nostra funzione di produzione.

PILOTAGGIO –
Incarico

L’incarico consiste nell’atto formale con il quale l’organo esecutivo, supportato dal segretario comunale, attribuisce la responsabilità di erogazione del bene o servizio pubblico all’entità erogatrice designata. Ad esempio, nel caso si tratti di un mandato di prestazione, i contenuti minimi dello stesso sono:

- Disposizioni generali
- Prestazioni
- Modalità di erogazione
- Budget globale
- Monitoraggio
- Disposizioni finali

PILOTAGGIO –
Monitoraggio

Il monitoraggio consiste nel verificare la conformità dei risultati raggiunti dall’entità erogatrice di beni o servizi, rispetto all’incarico ad essa attribuito. Gli elementi determinati che devono essere esplicitati a tal fine sono:

- Indicatori di impatto
- Indicatori operativi
- Indicatori di processo
- Indicatori finanziari
- Commenti

INQUADRAMENTO
– RC/Statuto

L’esecutivo, supportato dal segretario comunale, precisa i termini di inquadramento dell’entità erogatrice prescelta. Per le entità erogatrici affiliate al Comune occorre precisare o verificare il regolamento comunale (RC) o lo statuto dell’ente autonomo, definendone:

- Personalità giuridica
- Dotazione
- Organi
- Grado di autonomia decisionale
- Trattamento dei risultati d’esercizio
- Revisione
- Leggi, regolamenti e direttive di riferimento
- Vigilanza

INQUADRAMENTO
– Vigilanza

Qualora la strategia di erogazione poggiasse su un’entità comunale, allora l’organo competente vigila sul rispetto del Regolamento comunale o dello statuto.

3. ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO

La realtà e le difficoltà attuali

Fin dalle prime discussioni, si è avuta conferma del fatto che ad oggi la realtà del funzionamento di molti Comuni non è spesso aderente in toto al modello esposto. In generale si riconosce il bisogno di separare in maniera netta competenze e ruoli degli attori della funzione politica e della funzione di servizio, nonché l'opportunità di strutturare l'azione del Comune secondo l'applicazione di chiari principi di pilotaggio e inquadramento, che non diano adito a malintesi e che non lascino spazio a sovrapposizioni di ruoli e competenze. Tuttavia è risultata a più riprese palpabile la difficoltà, in quest'ottica di cambiamento, data dal bisogno di abbandonare degli schemi di funzionamento instauratisi nel tempo e ancora presenti oggi, ciò a causa di molteplici motivi (culturali, politici, giuridici, ecc.). In tal senso il gruppo ha riflettuto e discusso a lungo su temi quali il bisogno di chiarire ruoli di politici e amministratori (che hanno bisogni e prospettive differenti), nonché sulla necessità di facilitare le relazioni tra le due categorie, anche attraverso un miglioramento della comunicazione. È stato trattato il tema delle competenze del Municipio, rispetto alle quali si avverte il bisogno di una revisione dei livelli richiesti, nonché dei limiti posti dalle stesse. La responsabilizzazione dei collaboratori dell'amministrazione comunale è un altro elemento che ha catalizzato l'attenzione del gruppo: si percepisce a questo proposito un margine di miglioramento sensibile, riguardo allo sviluppo di strumenti che possano dare un contributo a questo proposito. Diverse considerazioni sono state fatte anche sulla dimensione del Comune, giungendo a una valutazione unanime rispetto alla necessità di non poter fare astrazione da tale elemento, nella ricerca di soluzioni che siano dunque adattabili e/o modulabili alle diverse realtà.

Opportunità e fattibilità

Sulla scorta delle preziose esperienze dei singoli e di quanto condiviso durante le discussioni, nell'ottica dell'adozione del modello proposto, i membri del gruppo di lavoro hanno svolto un'analisi rispetto a opportunità (in termini di potenziali vantaggi) e fattibilità (condizioni necessarie) dell'implementazione di tale modello. Ciò è avvenuto ragionando sui 2 diversi piani del governo della funzione di produzione, andando dapprima a concentrarsi sulla sfera del pilotaggio e poi su quella dell'inquadramento. A livello di opportunità si sono considerate 3 dimensioni: funzionale, istituzionale e operativa. Per quanto concerne l'analisi di fattibilità, le dimensioni ritenute sono 4: personale, culturale, strumentale, giuridica. Di seguito, sintetizzati nelle rispettive tabelle, sono riportati i risultati di tali analisi.

Opportunità del modello - pilotaggio

A livello funzionale	
Quali opportunità dal punto di vista delle politiche settoriali (a favore del Cittadino)?	<ul style="list-style-type: none"> • Creare i presupposti per una ciclicità nell'adeguamento delle politiche settoriali ai bisogni, limitando la dipendenza dagli avvicendamenti all'interno degli organi politici • Garantire un coinvolgimento tempestivo degli attori rilevanti nella definizione e adeguamento delle politiche pubbliche, aumentando il livello di partecipazione e riducendo il rischio di resistenze successive. • Tradurre delle politiche pubbliche formulate in un modo generico in un dispositivo di prestazioni definite in modo concreto in termini di quantità, qualità e costi → chiarezza e concretezza

A livello istituzionale	
Quali opportunità dal punto di vista degli organi politici?	<ul style="list-style-type: none"> • Consentire agli organi politici di focalizzarsi sulla dimensione strategica di definizione e di revisione delle politiche pubbliche • Consentire agli organi politici di acquisire in modo più agevole e tempestivo competenze in ambiti lontani dalla loro formazione ed esperienza professionale • Fornire agli organi politici delle basi per valutare i risultati conseguiti grazie all'implementazione delle politiche • Valorizzare il ruolo degli organi politici come depositari del compito fondamentale consistente nel tradurre i bisogni dei cittadini in risposte concrete in termini di prestazioni

A livello operativo	
Quali opportunità per gli enti erogatori?	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire una maggiore chiarezza ai soggetti erogatori in merito alle aspettative degli organi politici legate all'implementazione delle politiche • Fornire i presupposti per creare condizioni di autonomia operativa dei soggetti erogatori senza compromettere la funzione di supervisione e controllo da parte degli organi politici • Maggiore dinamicità e flessibilità per l'ente erogatore → decisioni più dirette ed efficienti, senza "ingerenze politiche" • Generare chiarezza sui rispettivi ruoli delle parti in causa (organi politici – amministrazione – eventuali soggetti erogatori esterni all'amministrazione)

Fattibilità del modello - pilotaggio

Personale	
Cosa occorre a livello di personale (numeri e competenze)?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di investire sia sugli organi politici (municipali e consiglieri comunali) sia sull'amministrazione (in particolare sui funzionari dirigenti) per chiarire i rispettivi ruoli e consentire di farsene carico senza eccessive difficoltà → definizione dei fabbisogni formativi e di coaching • Necessità di investire sulle giovani leve, incoraggiandole e mettendole nelle condizioni di portare una ventata di entusiasmo nel cambio di paradigma • Necessità di rafforzare il ruolo della SEL come motore del cambiamento, specialmente in ambiti gestionali che richiedono elevate competenze manageriali • Necessità di riflettere sul "profilo del politico", nella consapevolezza che molto difficilmente si potrà prescindere dal sistema di milizia → identificare un "nucleo minimo di competenze" acquisibile e gestibile in tempi ragionevoli • Necessità di garantire procedure di assunzione che assicurino focus su competenze e continuità ai collaboratori

Strumentale	
Di quali strumenti ci si deve dotare?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di sviluppare uno strumentario di gestione (“kit del buon governo”) che sia allo stesso tempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ tecnicamente fondato per assicurare una gestione adeguata da parte degli amministratori ○ facilmente comprensibile e gestibile (ad es. da membri degli organi politici senza competenze in materia di economia e management e con poco tempo a disposizione a causa del sistema di milizia) ○ scalabile (modelli “full” per Comuni medio-grandi e modelli “light” per Comuni piccoli) • Necessità di sviluppare modelli e procedure di contrattualizzazione delle prestazioni, che consentano di esplicitare in maniera chiara, concreta e dettagliata le politiche settoriali. • Necessità di chinarsi tempestivamente sul complesso tema del monitoraggio, specialmente negli ambiti dove i risultati sono più difficilmente misurabili <ul style="list-style-type: none"> ○ attenzione alla “trappola della misurabilità”, ovvero al rischio di focalizzare l’attenzione sugli indicatori più facilmente misurabili ma meno significativi (input, output) rispetto a quelli più difficilmente misurabili ma più significativi (outcome)

Culturale	
Come sostenere il cambiamento per evitare eccessive resistenze?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di prestare attenzione non soltanto all’atteggiamento dei soggetti erogatori “mandatari”, ma anche a quello del soggetto “mandante” → un sistema ispirato ai mandati/contratti di prestazione può essere implementato con successo soltanto se entrambe le parti contrattuali sono disposte ad accettare il cambiamento con le sue implicazioni • Necessità di identificare delle “tappe intermedie” nel passaggio al nuovo paradigma → attenzione al rischio di far sembrare la riforma poco realistica e, quindi, irrealizzabile • Necessità di valorizzare il ruolo di esempio delle “buone pratiche” creando, attraverso dei progetti pilota, dei modelli virtuosi da imitare

Giuridica	
Occorre modificare il quadro normativo vigente?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di identificare per tempo l'eventuale fabbisogno d'intervento sulle basi legali per ancorare il nuovo paradigma nell'ordinamento giuridico, evitando che le basi legali stesse vengano sbandierate come vincolo dai soggetti resistenti al cambiamento • Necessità d'effettuare un'analisi dei dispositivi legali messi in campo in altri contesti di riforma sul piano nazionale (soprattutto a livello di enti locali) al fine di identificare buone pratiche da trasferire in Ticino

Opportunità del modello -
inquadramento

A livello funzionale	
Quali opportunità dal punto di vista delle politiche settoriali (a favore del Cittadino)?	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di soddisfare/precisare le aspettative del "proprietario" (es. "prima i nostri", o la redditività che deve essere ricercata)

A livello istituzionale	
Quali opportunità dal punto di vista degli organi politici?	<ul style="list-style-type: none"> • Evitare interferenze politiche tra l'organo esecutivo (municipale di riferimento) e l'ente erogatore (amministrativi) • Evitare conflitti tra l'organo legislativo e quello esecutivo • Evitare il conflitto interno al collegio municipale

A livello operativo	
Quali opportunità per gli enti erogatori?	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di orientare la propria azione beneficiando di una chiara delimitazione del mandato di erogazione assegnato evitando, in questo modo, discussioni a posteriori a seguito di un'insufficiente chiarezza riguardo alle aspettative del mandante • Negoziare con il mandante istituzionale un chiaro perimetro di autonomia decisionale, a fronte di precisi obblighi di rendicontazione • Beneficiare di incentivi economici in caso di risultati positivi (cfr. trattamento dei risultati d'esercizio) favorendo così la progettualità e l'innovazione all'interno degli enti erogatori

Fattibilità del modello -
inquadramento

Personale	
Cosa occorre a livello di personale (numeri e competenze)?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di formare una nuova generazione di "manager pubblici" in grado di assumere ruoli di responsabilità all'interno degli enti erogatori, senza per questo venir meno alla salvaguardia dell'interesse pubblico (→ attenzione al rischio di una "managerializzazione" fine a sé

	<p>stessa, che può facilmente sfiorare in una “deriva privatistica”)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessità di riflettere attentamente sull’assetto organizzativo degli enti erogatori, al fine di identificare la dotazione di persone e di competenze più adatta a fornire risposta ai bisogni di prestazioni identificati nei casi specifici
--	--

Strumentale	
Di quali strumenti ci si deve dotare?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di investire su strumenti di gestione in modo “intelligente”, identificandone un numero limitato in grado sia di supportare, in modo diretto, le attività interne all’ente erogatore rendendole efficaci ed efficienti sia, in modo indiretto, di creare un linguaggio comune tra enti erogatori e mandanti istituzionali, come pure tra diversi enti erogatori, anche afferenti a Comuni diversi (→ ruolo della SEL in quanto “collante” del sistema) • Necessità di investire sui sistemi informativi all’interno degli enti erogatori, sia in materia economico-finanziaria, sia di monitoraggio della fase di erogazione delle prestazioni (output/outcome) in modo da agevolare la funzione di rendicontazione e di vigilanza

Culturale	
Come sostenere il cambiamento per evitare eccessive resistenze?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di dedicare il tempo dovuto alla definizione dell’architettura giuridica, contrattuale, organizzativa, gestionale e di controllo del costituendo ente erogatore, evitando di “partire in corsa” senza aver preventivamente chiarito aspetti fondamentali per una proficua gestione delle relazioni con il mandante istituzionale • Necessità di prevedere un accompagnamento istituzionale (da parte della SEL?) per entrambe le parti contrattuali, soprattutto nei primi anni di gestione della relazione contrattuale, al fine di rafforzare lo strumentario di supporto • Necessità di prevedere occasioni di scambio di buone pratiche al fine di portare all’attenzione esempi virtuosi di gestione delle relazioni tra mandanti istituzionali ed enti erogatori, in modo da fornire ispirazione ai progetti più recenti (→ attenzione però al rischio di imitazione acritica di soluzioni preconfezionate senza i necessari adattamenti)

Giuridica	
Occorre modificare il quadro normativo vigente?	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di sviluppare delle linee guida in merito a vantaggi e svantaggi delle diverse personalità giuridiche ipotizzabili in relazione ai diversi ambiti di prestazioni da sottoporre a gestione autonoma, in modo da agevolare la scelta della modalità da ritenersi più idonea • Necessità di sottoporre a un'attenta analisi gli attuali modelli di regolamento comunale e di statuto degli enti autonomi, identificandone i limiti e concependo, se del caso, modalità più consone a un'armoniosa gestione delle relazioni tra mandante istituzionale ed enti erogatori • Necessità di concepire forme innovative di contratti di prestazione in grado di recepire con una certa flessibilità l'evoluzione del contesto e il conseguente fabbisogno di adeguamento delle prestazioni offerte

4. MESSAGGI CHIAVE IN VISTA DEL SIMPOSIO

Statement

Le sovrapposizioni sempre più spesso riscontrate tra gli organi politici e quelli amministrativi/produttivi dei nostri Comuni determinano l'opportunità di individuare e mettere in atto dei correttivi, volti principalmente a fare maggiore chiarezza su ruoli e competenze dei diversi attori ed entità coinvolti nella gestione del "sistema Comune", nonché a garantire che gli stessi vengano maggiormente riconosciuti e rispettati. A questo fine è necessario innanzitutto acquisire piena consapevolezza, da parte di tutti gli interessati, della netta differenza a livello concettuale, ma di conseguenza anche pratico, tra funzione politica e funzione di servizio (o di produzione) del Comune, le cui finalità e responsabilità devono essere ben distinte.

In questo senso la condivisione del modello di funzionamento qui presentato ci porta a compiere un passo importante nella direzione auspicata: risulta infatti chiaro di quali aspetti si devono (o meno) occupare sia le figure politiche, che quelle amministrative. Una chiara fissazione dei rispettivi perimetri di azione è imprescindibile, e a questo fine vanno meglio modellizzati, delineati e definiti strumenti in parte già esistenti (quali ad esempio i mandati di prestazione, per quanto concerne il pilotaggio delle entità erogatrici), valutando a seconda delle diverse situazioni (realtà locale, tipologia di bene o servizio da erogare) quali tipologie d'inquadramento siano più appropriate e garantiscano il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto delle normative vigenti.

Agli organi politici non si chiede di rinunciare all'opportuno monitoraggio sull'andamento delle attività amministrative/produttive; essi devono però lasciare alle entità erogatrici prescelte la libertà di operare entro i margini di manovra a loro concessi, definendo piuttosto "a monte", nella maniera più chiara e dettagliata possibile, tali confini, che non devono essere oltrepassati – da una parte e dall'altra. D'altro canto anche lo stesso monitoraggio necessario deve essere opportunamente definito e formalizzato, specificando termini e modalità di rendicontazione che consentano al politico responsabile di acquisire tutti gli elementi utili ad adempiere al suo ruolo di responsabile di attuazione delle politiche perseguite dal Comune.

Gli strumenti implementati devono essere strutturati in modo da garantire trasparenza e completezza d'informazione, presupposti indispensabili per lavorare con reciproca fiducia e rispetto dei ruoli. In un'ottica di maggiore chiarezza, responsabilizzazione e autonomia operativa, queste sono le basi che possono consentire di sviluppare assetti organizzativi degli enti erogatori più consoni, dai cui organi direttivi sia ad esempio formalmente esclusa la presenza di rappresentanti dell'Esecutivo comunale. I municipali possono così meglio concentrarsi sui propri compiti connaturati alla funzione politica, evitando di assumere contemporaneamente un doppio ruolo di "controllore e controllato", con le evidenti problematiche a livello di conflitti d'interesse che questo tipo di situazione (ad oggi tuttavia frequente e contemplata dall'attuale quadro giuridico) comporta. A questo proposito segnaliamo un dibattito radiofonico trasmesso dalla RSI pochi anni fa, in particolare con il competente e interessante contributo dell'avvocato Manfrini, professore dell'istituto IDHEAP: www.rsi.ch/g/9675340?f=podcast-xml&popup=html.