

[EVENTO]

**ACCESSIBILITÀ E GRANDI POTENZIALITÀ NEL NUOVO PORTALE LAVOROPUBBLICO.IT**

Prossimamente sarà comunicata la data del workshop di presentazione del nuovo portale di lavoro pubblico.it. La costituzione di un nuovo spazio web realmente accessibile, in modalità multicanale, dotato di un nuovo e ancora più efficace sistema di ricerca, formerà lo spunto per discutere del ruolo della gestione della conoscenza per amplificare gli effetti delle numerose innovazioni organizzative introdotte nelle amministrazioni negli ultimi anni. Il nuovo portale associa contenuti utilissimi a supportare non solo la fase di "decision making", ma anche le attività più quotidiane dei pubblici amministratori, ad una grande usabilità: proprio queste caratteristiche ne fanno un vero esempio di servizio "Government To Government". Un'attenta politica di prevenzione del "digital divide" è poi testimoniata dalla piattaforma tecnologica, che si adatta all'effettiva dotazione tecnologica a disposizione delle amministrazioni locali. Per maggiori informazioni sull'evento, e per registrarsi, visitate [www.lavoropubblico.formez.it](http://www.lavoropubblico.formez.it)

[LINK]

**FORMEZ: TECNOLOGIA PER LE AZIENDE ARABE**  
[www.ildenaro.it](http://www.ildenaro.it)  
A Napoli, presso il comprensorio Olivetti di Pozzuoli, risultati del seminario che coinvolge esperti, funzionari e tecnici italiani e dei Paesi arabi, organizzato dal Formez e dal Caimed, sotto l'egida del governo italiano  
[www.denaro.it/go/a/\\_articolo.qws?recID=227863](http://www.denaro.it/go/a/_articolo.qws?recID=227863)

**EUROMED/ESPERTI: SICILIA SENZA INFRASTRUTTURE RIMANE PERIFERIA**  
<http://economia.virgilio.it>

Palermo, 10 feb. (Apcom) - L'Italia e la Sicilia in particolare modo, senza infrastrutture e basi logistiche corrono il rischio di rimanere periferia nella partita che si giocherà da qui a dieci anni nell'ambito dei trasporti e degli scambi commerciali euro-mediterranei. Questa in sintesi l'allarme lanciato dagli esperti al convegno "Reti mediterranee. Interconnessioni materiali e immateriali per l'integrazione dei mercati", organizzato dal ministero degli Affari Esteri, dalla Regione Siciliana e dal Formez a cui partecipano, oltre a rappresentanti italiani e siciliani, delegazioni di Tunisia, Romania, Algeria, Egitto, Marocco, Croazia, Giordania, Bulgaria, Serbia, Bosnia Herzegovina.  
<http://economia.virgilio.it/news/foglia.html?r=2&id=2&codNoi-zia=11848039>

**BRINDISI. MARKETING TERRITORIALE "DALL'ITER ALLE RETI"**  
[http://www.brindisiseira.it/Articoli/vis\\_articoli.aspx?codice=1853](http://www.brindisiseira.it/Articoli/vis_articoli.aspx?codice=1853)

Incontro tra i rappresentanti dei comuni della provincia di Brindisi coinvolti nella proposta progettuale individuata dal Formez e che ha in Tecnopolis il soggetto "attuatore" del piano.

[IN BREVE]

**PREMIO QUALITÀ PA: QUARANTA AMMINISTRAZIONI ACCEDONO ALLA TERZA ED ULTIMA FASE**

Chiusa la seconda fase di valutazione del Premio Qualità PA con la selezione di 40 amministrazioni che accedono all'ultima fase del Premio. Fra il 20 e il 30 marzo, le amministrazioni selezionate riceveranno la visita da parte di commissari esterni che verificheranno i risultati raggiunti. In questo modo verranno individuati gli enti che concorreranno ai premi. Un Comitato di premiazione, nominato dal Ministro, individuerà le amministrazioni vincitrici che riceveranno il Premio durante il ForumPa 2006. L'elenco delle finaliste è on-line al sito [www.formez.it](http://www.formez.it).

**FORMEZ: ACCORDO BILATERALE IN CINA**

Grazie ad un protocollo d'intesa siglato con la Cnsa, la Scuola nazionale di amministrazione cinese, il Formez assumerà un ruolo centrale nelle attività di assistenza al processo di riforma sociale cinese. L'accordo prevede una cooperazione scientifica tra i due centri di formazione che hanno deciso di aprire due sedi di rappresentanza: una del Formez a Pechino presso la Cnsa e l'altra a Roma, a disposizione dei colleghi cinesi, presso l'ufficio Internazionale del Formez.

NEWSLETTER  
MARZO 2006  
numero 2



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA  
Pubblica Amministrazione

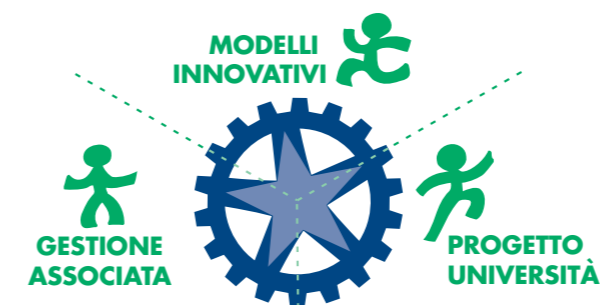
**GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE**

[EDITORIALE]

**Governance, cresce l'esperienza, giungono i risultati. Protagonisti del cambiamento in primo piano** *di Andrea Gumina*

**D**opo il successo della prima newsletter, in cui GovRU ha presentato il suo programma di comunicazione con il pensiero e le parole dei vertici di Formez e Funzione Pubblica, entriamo nel vivo. Questo numero è dedicato alle testimonianze dei protagonisti del convegno di Napoli del 19 e 20 dicembre scorsi: sia quelle che ne hanno ispirato la progettazione, che quelle che ne sono scaturite. Dalla gestione associata di uffici e servizi, che prelude a logiche di specializzazione e di lavoro cooperativo tra reti di Enti Locali

di varia dimensione, alle policy sul capitale umano, indispensabili per supportare questo processo di trasformazione; fino a giungere alla riorganizzazione dei processi, passo indispensabile per migliorare l'efficienza, ma anche l'efficacia, dell'azione amministrativa: questi gli argomenti su cui si incentra la newsletter. A far da sfondo, un'attenzione crescente all'utilizzo delle ICT, come strumento indispensabile e complementare delle innovazioni: il nuovo portale di lavoro pubblico.it fornirà lo spunto per approfondire il tema.



[I PROGETTI]

**Tre linee d'azione per formare, assistere ed innovare comuni, enti locali ed atenei**



Proseguono le attività di assistenza mirata alle amministrazioni comunali di piccole e medie dimensioni dell'area Obiettivo 1, coinvolte in esperienze di associazionismo organizzate per l'erogazione di servizi per il territorio. L'indagine intende testare un nuovo modello di analisi organizzativa elaborato dall'Università Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza (VA) con l'obiettivo di attuare, sulla base delle esigenze che emergeranno, un piano di formazione e di assistenza tecnica per la sperimentazione di nuovi sistemi di direzione del personale. Il 20% delle amministrazioni coinvolte nell'indagine ha restituito il questionario completo, candidandosi a partecipare alle attività formative e di assistenza previste per i prossimi mesi. Inoltre le stesse amministrazioni riceveranno un report sulla performance organizzativa unico costituito dalle amministrazioni coinvolte nel percorso di assistenza mirata fornita dagli esperti del Formez.

**Indennità specifica a responsabilità superiori e condizioni per ottenere mansioni superiori** *[FAQ]*

**- Ai responsabili di procedimento spettava una specifica indennità?**  
I responsabili dei procedimenti sono individuati direttamente ed autonomamente dai dirigenti dei settori e possono avere compiti meramente istruttori ed avere assegnata anche la responsabilità dell'adozione del provvedimento finale.

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-

**- Quali sono le condizioni di mansioni superiori?**  
La mansione è regolamentata dall'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2001 e dall'articolo 8 del Contratto collettivo nazionale di lavoro unificamente in due casi: per i posti vacanti in dotazione organica e per la sostituzione di personale tempo-



[IL CONVEGNO]

## Piccoli comuni: socialità, efficienza, qualità con la gestione associata di uffici e servizi

di Giuseppe Grifeo

*A Napoli, il 19 e il 20 dicembre scorsi, è stato tracciato il primo bilancio sul progetto "Personale e piccoli comuni" del Formez. L'evento è stato aperto con il saluto di Angelo Dinardo, vicepresidente dell'Istituto. Nella seconda giornata, Vincenzo Veneziano, coordinatore del piano, ha dato l'avvio alle relazioni dei comuni italiani che hanno partecipato all'Assistenza mirata. In evidenza l'esigenza di nuove norme. Curiosità per il racconto dei tentativi francesi e tedeschi*

**B**isogna misurare, rendicontare puntualmente gli effetti di queste nuove politiche. In primo piano devono essere le conseguenze sociali e non quelle sui bilanci". Queste alcune delle parole di Vincenzo Antonelli, referente scientifico del progetto sulla Gestione associata del personale nei piccoli comuni, a chiusura della due giorni di Napoli a Castel dell'Ovo. L'appuntamento, svoltosi dal 19 al 20 dicembre, ha delineato il quadro normativo e la situazione italiana e straniera sulla gestione associata, tracciando anche un primo bilancio delle esperienze fra cittadine che hanno unito uffici e servizi.

Parole, quelle di Antonelli, che hanno contribuito a fare il punto anche sugli strumenti che l'ordinamento nazionale deve ancora definire per queste nuove politiche di gestione. Nel panorama legislativo nazionale, infatti, c'è ancora un vuoto da riempire.

"Non possiamo trovare risposte all'associazionismo nell'attuale sistema ordinamentale – ha proseguito Antonelli – Siamo di fronte a cose nuove. Soluzioni a molti aspetti devono essere date dalla Legge. Inoltre, bisogna stare attenti al fatto che i nostri contratti collettivi parlano di un utilizzo associato del personale. Non si potrà avere una gestione di questo tipo, se non si rivedranno le relazioni con i sindacati".

"Dal 2004, nel collegato alla finanziaria, la nostra Regione ha già dato impulso alla gestione associata – ha detto Enzo Marmorale, dirigente Enti Locali della Regione Campania – Certo è che oggi due milioni di euro sono troppo pochi per questo tipo di progetto. Sono ancora tante le realtà comunali che non conoscono o non possono far propria l'iniziativa".

"Negli anni '90 pensammo che la politica delle fusioni comunali fosse destinata a fallire – ha detto Vincenzo Cerulli Irelli, professore ordinario di Diritto Amministrativo all'Università La Sapienza di Roma – La realtà di oggi ha ridisegnato il panorama. Il sistema italiano a forte autonomismo, viaggia verso una forma federale. Le regioni hanno la potestà legislativa su temi fondamentali e determinanti. La disciplina degli enti giuridici locali è quasi completamente dello Stato".

"In Italia abbiamo 8.500 comuni, moltissimi con meno di 5.000 abitanti, o sotto i 1.000 – ha continuato Cerulli Irelli – Oggi i nostri esempi più forti di associazionismo sono le unioni di comuni e le comunità montane, 245 le prime e 346 le seconde. Comprendono oltre 5.000 comuni e circa 15 milioni di abitanti. Ma, al di là dei numeri, la situazione non è buona. Sono più che altro organizzazioni cui gli stessi comuni credono poco, come le comunità montane. Oppure sono considerati enti di 'bandiera', di rappresentanza, come le unioni".

"Come erogare servizi ai cittadini con le scar-

se risorse disponibili? Come garantire la qualità dei servizi? – si è domandato Eugenio Gallozzi, dirigente dell'Uppa, dipartimento Funzione Pubblica – E' necessario trovare il target giusto in termini di bacino di popolazione, una dimensione ottimale per la gestione associata. Il livello di 30.000 abitanti, già proposto da Cerulli, è ideale come livello medio. In una prospettiva di efficienza, bacini con numero inferiore di residenti, non sono paganti".

In Francia è forte l'esperienza nella cooperazione intercomunale, anche per esigenze contingenti: il numero di comuni sta a circa 36.000, quattro volte che in Italia.

"L'organizzazione comunale francese sta trasformandosi in nuove forme di cooperazione – ha sottolineato Gérard Marcou, professore di Diritto Pubblico all'Università della Sorbona – Oggi, l'84 per cento della popolazione vive in aree di cooperazione i cui enti integrano competenze per lo sviluppo economico e sociale. Così, si sta superando la frammentazione comunale della Francia, per lo meno al livello funzionale. La riforma sulla cooperazione fra cittadine si basa su tre leggi emanate dal 1999 al 2000 che favoriscono l'integrazione funzionale, ma non sono strumento di fusione fra comuni".

"Dopo 5 anni, diversi rapporti hanno fatto il punto – ha proseguito il professore Marcou – Tre i tipi di cooperazione: la 'comunità d'agglomerazione', quella 'di comuni' e la 'comunità urbana' per le aree con più di 500.000 abitanti. Non sono autonomie locali, ma emanazioni dei comuni. L'iniziativa per la nascita delle comunità spetta ai consigli comunali delle cittadine interessate, oppure al prefetto dopo il parere della commissione dipartimentale della cooperazione intercomunale. Inoltre, un comune compreso nell'area di cooperazione, ma ostile alla creazione dell'ente, può essere costretto a essere integrato in questo".

Particolare anche la situazione in Germania, con 13.000 comuni e l'articolazione in "Land". "La cooperazione fra comuni non è un argomento nuovo, ma ha conosciuto forte impulso negli ultimi anni – dice Norbert Portz, consigliere Deutscher Städte und Gemeindebund – Certo la situazione finanziaria è disastrosa, con oltre 7 miliardi di deficit sul piano comunale. Oggi servono nuovi servizi e riduzione dei costi. Due le forme di cooperazione: il consorzio con forma giuridica propria, un'assemblea e un presidente; la convenzione pubblica fra comuni che si occupa dei servizi trasferiti all'ente dalle cittadine. La cooperazione ha garantito maggiore efficienza, minori costi. Il 47 per cento collabora per marketing territoriale e turismo, il 43 per smaltimento acque reflue, poi Ict, cultura e istruzione. Vengono organizzati acquisti in comune come per i mezzi dei vigili del fuoco, la cancelleria, ecc. la cura dell'Ict, permette ai comuni di lavorare in rete".

[IL FORMEZ]

## Successo oltre le aspettative per l'assistenza mirata volta alla nascita della gestione associata del personale fra piccoli comuni

di Donatella De Vincentiis\*

**L**e due giornate a Napoli sono state l'occasione per presentare un primo bilancio dei risultati raggiunti con il progetto (anche con la distribuzione del n° VII della rivista "Governance delle Risorse Umane: strumenti e orientamenti" dedicata alla gestione associata del personale) e, soprattutto, per attirare l'attenzione del territorio e degli amministratori sul nostro principale obiettivo. Si tratta della "modellizzazione" delle procedure sperimentate e della conseguente "sistemizzazione" e valorizzazione delle esperienze realizzate, affinché tutto ciò si possa tradurre nella mappatura di strumenti operativi utilizzabili anche in futuro dagli enti beneficiari del progetto (ed in particolare di quelli beneficiari dell'Assistenza Mirata). Strumenti che, senza dover rappresentare necessariamente "best practice", siano pure modelli formativo-assistenziali. Il bilancio, ad oggi, è più che positivo. Inizialmente le esperienze da realizzare sarebbero dovute essere solo tre, ma la richiesta è andata ben oltre. Cinque sono le realtà territoriali aderenti al progetto (in media, tre raggruppamenti per regione): Regione Basilicata, Regione Campania, Regione Sicilia, Regione Molise e Regione Abruzzo. Presto forse si aggiungerà anche un raggruppamento della Regione Cala-

bria. L'attività di assistenza, probabilmente, ha avuto forti consensi anche per le mutate esigenze di richiesta formativa da parte delle amministrazioni: si cerca più un sostegno tecnico di assistenza sul territorio, che la formazione tradizionale. I comuni demograficamente minori hanno raggiunto la consapevolezza che gli strumenti di gestione associata rappresentano, nel trasferimento di funzioni dal centro alla periferia, un'utilissima prospettiva di efficienza. Nella stesura della documentazione e nell'elaborazione di un piano operativo per le attività del realizzando ufficio unico, il nostro intervento sul territorio ha coinvolto le amministrazioni attraverso i laboratori. Il ruolo attivo dei comuni è stato testimoniato anche nella seconda giornata del convegno partenopeo, nel confronto delle diverse esperienze. Interventi, quindi, di operatori per gli operatori. Il prossimo appuntamento è per la primavera, quando presenteremo i risultati del monitoraggio degli uffici unici costituiti dalle amministrazioni che hanno aderito all'assistenza mirata, sostegno che proseguirà anche nella fase di avvio e gestione operativa degli uffici.

\* responsabile progetto Formez "Gestione associata del personale negli enti locali"

[LE ESPERIENZE]

## Grandi prospettive e possibilità di sviluppo grazie alla riorganizzazione associata del lavoro

di Giuseppe Grifeo

*In Abruzzo e in Basilicata due esempi di cittadine che hanno applicato la gestione associata del personale e di altri uffici. Alla ricerca di una maggiore efficienza e di nuovi servizi altrimenti impossibili da ottenere. Un processo complicato, ma non impossibile da far sposare al personale*

**Il processo che porta alla gestione associata del personale ha sue criticità, vantaggi e tempi di realizzazione. Due esperienze lo descrivono, diverse per dimensioni e tipo di intesa.**

"Tutto è iniziato a fine 2002. Adesso il meccanismo organizza dieci cittadine confinanti con 33.000 abitanti. Due i paesi oltre i 5.000 residenti – dice Maria Teresa Giannantonio, sindaco di San Vito Chietino in provincia di Chieti – Con problemi identici da risolvere e agglomerati urbani quasi uno attaccato all'altro, abbiamo unito le nostre energie. Il nostro punto di forza è la forte coesione fra amministrazioni che hanno accantonato le differenze politiche".

"Sembra strano, ma il punto di debolezza è la stessa forte coesione. La ricerca continua dell'unanimità nelle decisioni, ha allungato i tempi d'azione. Forse, con più di coraggio, si poteva anche andare al confronto, decidendo con maggiore rapidità – conclude la Giannantonio – Abbiamo unificato il corpo della polizia locale e l'ufficio legale fornendone i servizi ai comuni più piccoli che non l'avevano. Il passo più grande, ora, è l'unione degli uffici del personale. Per questo siamo stati aiutati dal For-

mez: mi sento sicura perché ho visto che c'è una grossa professionalità".

**In Basilicata, invece, ci si trova a Pignola (provincia di Potenza) che per la gestione associata si è unita alla vicina Abriola. Un bacino di circa 7.500 residenti.**

"Il via libera dalla Regione al progetto arriva a metà 2004 – dice Gerardo Ferretti, sindaco di Pignola – La gestione associata del personale è apparsa subito realizzabile anche per le immediate esigenze dei due comuni". "È stata scelta la formula della convenzione, attiva sul finire del 2005 – prosegue Ferretti – Coinvolti da subito i sindacati affinché il progetto fosse gradito anche ai dipendenti. Individuato l'ufficio unico, si è dovuto ragionare con i responsabili delle due cittadine per farli accodare a chi stava a capo del servizio unificato. Abbiamo ottenuto risorse finanziarie per un triennio. Le procedure si sono uniformate eliminando ogni disomogeneità. L'ufficio unico potrà rivolgersi anche al mercato per una gestione economica del personale: utilizzare, per esempio, uno studio di consulenze per le buste paga. Abbiamo una sola delegazione trattante, un solo nucleo di valutazione che ragiona secondo un unico criterio e gli obiettivi per i dirigenti si fissano in comune".

[I PARTECIPANTI]

Ad arricchire di testimonianze e a fare luce sugli aspetti legislativi-organizzativi legati alla gestione associata durante il convegno di Napoli, il dottor Vincenzo VENEZIANO, coordinatore del piano Formez e la dottoressa Donatella DE VINCENTIIS, il dottor Donato PENNETTA, il professore Vincenzo CERULLI IRELLI, il dottor Eugenio GALLOZZI, i professori Gérard MARCOU, Norbert PORTZ, Luca TAMASSIA, Vincenzo ANTONELLI e Carlo IANNELLO, il dottor Daniele FORMICONI, l'avvocato Rino CAPEZZUTO e gli amministratori locali Filomena LAZZAZZERA, Giuseppe DE STEFANO, Andrea PELLEGRINO, Antonio ANATRONE, Gerardo FERRETTI, Gianni REGA, Michele SMARGIASSI.