

4.2.2 Concorso “Premiamo i risultati”

E' un'iniziativa del Dipartimento della funzione pubblica, realizzata con la collaborazione del Formez, volta a premiare l'impegno a migliorare le performance, nonché a valorizzare i risultati di miglioramento prodotti dalle amministrazioni che è stata lanciata, nel mese di settembre, in parallelo a Non solo fannulloni .

Pur caratterizzato secondo una logica premiale, il Concorso “Premiamo i risultati” presenta caratteristiche uniche nel contesto dei premi all'innovazione amministrativa in precedenza realizzati dal Dipartimento e da altri soggetti istituzionali e non attivi nel settore.

Le amministrazioni sono state invitate a progettare nel dettaglio e, se ammesse al Concorso, realizzare secondo la tempistica programmata piani di miglioramento gestionale nei seguenti ambiti di azione:

- riduzione dei costi di funzionamento;
- miglioramento del servizio e della soddisfazione dei clienti;
- miglioramento della gestione e della soddisfazione del personale;
- coinvolgimento dei cittadini nella progettazione e valutazione dei servizi.

Un'iniziativa, dunque, non volta esclusivamente all'emersione di buone pratiche, e quindi con una partecipazione aperta solo alle amministrazioni già con un avanzato grado di maturità organizzativa, ma bensì una sorta di gara aperta a tutti, con la possibilità, per ciascuna amministrazione, di misurarsi in modo trasparente con se stessa. L'idea di fondo è stata quella sia di spingere un ampio numero di amministrazioni a progettare e realizzare un percorso di miglioramento in aree di particolare rilevanza e impatto sui clienti finali dei servizi pubblici, sia di intervenire sull'efficienza organizzativa e di sistema.

Per ottenere tale obiettivo e favorire nei fatti un'ampia partecipazione da parte di amministrazioni e singoli uffici è stata definito, a partire dal regolamento del Concorso, un percorso molto strutturato e guidato, per fasi successive, attivando anche una serie di servizi erogati a distanza, tramite apposito portale di servizio (www.qualitapa.gov.it) a disposizione delle amministrazioni partecipanti.

Il Concorso è stato strutturato in tre rigorose fasi di selezione:

- verifica di ammissibilità (valutazione delle domande sintetiche di candidatura);
- selezione dei finalisti (valutazione dei piani di miglioramento gestionale) ;

- valutazione finale (valutazione della reportistica di monitoraggio prodotta in itinere e finale, con eventuale visita sul posto da parte di un valutatore) a valle del completamento dei piani di miglioramento da parte delle amministrazioni.

Al dicembre 2008 sono state realizzate le prime due fasi.

Relativamente alla prima fase sono pervenute e sono state valutate 725 domande di candidatura. Un numero molto alto considerato l'impegno richiesto alle amministrazioni a fronte della possibilità di ricevere un riconoscimento simbolico in occasione di un evento pubblico.

In seguito alla seconda fase di selezione sono state ammesse alla realizzazione dei piani 477 amministrazioni/uffici. La valutazione ha riguardato in entrambe le fasi, a diversi livelli di dettaglio, la completezza delle informazioni contenute nei piani. In particolare ne è stata valutata, sulla base di una check list sviluppata in coerenza con gli obiettivi del Concorso, la fattibilità operativa con particolare attenzione alle modalità di definizione e misurazione dei risultati attesi e alla presenza di precisi target da raggiungere.

L'iniziativa, nei suoi primi tre mesi di vita, ha confermato la sua forte azione di stimolo per le amministrazioni che, da tutto il territorio nazionale, hanno raccolto l'invito del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione ad impegnarsi nel corso del 2009 in interventi per migliorare i servizi ai cittadini, ridurre i costi, migliorare la gestione delle risorse umane e le relazioni con gli *stakeholders*.

L'ampio numero di amministrazioni/uffici ammessi alla fase di realizzazione dei piani di miglioramento gestionale proposti confermano non solo che l'interesse a migliorare è diffuso nel nostro sistema amministrativo, ma anche che è presente nelle amministrazioni la capacità di progettare interventi di miglioramento caratterizzati da quei presupposti metodologici che sono condizione necessaria per garantire un corretto perseguimento dei risultati/prodotti attesi.

Nel corso di tutto il 2009 è prevista un'azione di monitoraggio sugli stati di avanzamento delle attività in corso e, parallelamente, sarà mantenuta l'attività di assistenza tecnica a distanza alle amministrazioni allo scopo sia di comunicare l'attenzione del Dipartimento della funzione pubblica e del vertice politico sul Concorso, sia di sollecitare le amministrazioni in ritardo a mettere in opera i correttivi necessari al fine di assicurare il buon esito dei propri piani e, quindi, il raggiungimento dei risultati attesi.

I DATI DELLA PARTECIPAZIONE AL CONCORSO**Prospetto 2. Esiti del percorso di ammissione al Concorso**

- ✓ 725 domande di candidatura pervenute
- ✓ 693 domande di candidatura ammesse
- ✓ 597 piani di miglioramento gestionale pervenuti
- ✓ 477 amministrazioni/uffici ammessi alla fase di realizzazione.

Prospetto 3. Distribuzione dei piani per area prioritaria d'intervento

Distribuzione dei piani per Area prioritaria d'intervento	Totale
Esigenza di rispondere a nuove domande di utenti o stakeholder	199
Carenza di un servizio/processo	139
Esigenza di ridurre i costi	62
Esigenza di migliorare il clima organizzativo	51
Esigenza di rispondere a nuove domande di altri uffici/servizi	14
Altro	12
Totale complessivo	477

Prospetto 4. Esiti del primo monitoraggio – marzo 2009

- ✓ Circa il 90% dei Piani è stato avviato nei tempi pianificati;
- ✓ Il 53% dei piani è in corso di realizzazione nel rispetto della tempistica programmata;
- ✓ il 42% dei piani rispetterà i tempi di conclusione previsti, nonostante lo slittamento di alcune attività intermedie;
- ✓ Sono state messe in campo oltre 4000 attività;
- ✓ Sono coinvolti nelle attività oltre 30.000 tra dirigenti e funzionari.

4.2.3 L'iniziativa "Mettiamoci la faccia"

Il miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche passa anche dalla possibilità che i cittadini e altri portatori di interesse hanno di offrire indicazioni a supporto del miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficacia delle politiche pubbliche. Per questo il Dipartimento della funzione pubblica ha in corso diverse iniziative volte alla definizione e diffusione di metodologie e strumenti funzionali all'ascolto e alla partecipazione dei diversi pubblici alla valutazione della qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Con l'obiettivo primario di dar voce ai cittadini fornendo loro la possibilità di esprimere un giudizio sulla qualità dei servizi ricevuti, il Dipartimento della funzione pubblica ha promosso l'avvio della sperimentazione di un sistema innovativo di rilevazione della *Customer Satisfaction* attraverso l'utilizzo di interfacce emozionali (emoticons).

L'iniziativa, denominata "Mettiamoci la Faccia", consente alle amministrazioni che vi hanno aderito di misurare la qualità percepita sottoponendo alla valutazione dei cittadini servizi erogati allo sportello, via Web e telefono. Date le caratteristiche della rilevazione, i servizi sottoposti a giudizio, sono principalmente quelli a domanda individuale, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione (ad esempio servizi informativi e amministrativi come pagamento di tributi, rilascio di certificati etc.).

La rilevazione della *Customer Satisfaction* tramite emoticons offre alle amministrazioni la possibilità di raccogliere in tempo reale e continuo il giudizio dell'utente e di rispondere all'esigenza di disporre di una descrizione sintetica della percezione degli utenti in merito alla qualità dei servizi erogati.

Per i servizi allo sportello la rilevazione avviene attraverso dispositivi elettronici opportunamente posizionati nel luogo nel quale avviene l'erogazione del servizio: i totem, installati nell'area di accesso e che rilevano la *Customer Satisfaction* per servizi erogati da più sportelli, e i touchpad, installati allo sportello che rilevano la qualità percepita per i servizi erogati dal singolo sportello.

A prescindere dal canale, la rilevazione dei giudizi avviene attraverso due passaggi consequenziali: in un primo momento l'utente esprime il giudizio sintetico attraverso gli emoticon (giudizio positivo: faccina verde; giudizio sufficiente: faccina gialla; giudizio negativo: faccina rossa). Successivamente, solamente nel caso di giudizio negativo, il cittadino è chiamato ad indicare il motivo prevalente dell'insoddisfazione, scegliendo tra

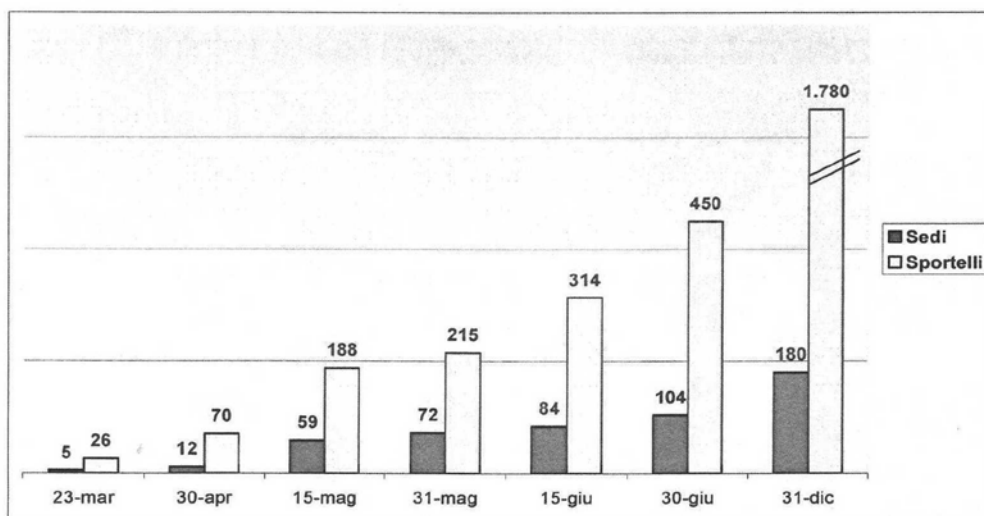
quattro macro-opzioni di risposta che variano a seconda del canale (per esempio, nel caso della rilevazione allo sportello, sono: tempo di attesa, professionalità dell'impiegato/a, necessità di tornare e risposta negativa).

Con cadenza prestabilita e periodica, i dati raccolti vengono analizzati dalle amministrazioni per individuare ambiti e azioni di miglioramento del servizio erogato, e inseriti in report atti a comunicare ai destinatari dei servizi e agli *stakeholders* l'andamento dell'indagine. La trasmissione della reportistica al Ministero consente, infine, di valutare complessivamente, a livello nazionale, l'iniziativa ai fini del monitoraggio della sperimentazione. Entro la fine del 2009, infatti, sarà effettuata una valutazione sugli esiti della sperimentazione a livello nazionale che porterà alla definizione di indirizzi da adottare per la successiva estensione della modalità di rilevazione della *Customer Satisfaction* attraverso emoticons alla generalità delle amministrazioni pubbliche.

L'iniziativa "Mettiamoci la Faccia", dopo una fase di studio e di definizione della fattibilità tecnica compiuta coinvolgendo un certo numero di Enti nazionali e amministrazioni locali interessati a collaborare alla fase di lancio della sperimentazione, è stata avviata il 23 marzo 2009 con la partecipazione iniziale di alcune amministrazioni "pioniere": Aci; Enpals; Inps; Ipost; Poste Italiane; Unioncamere; Comuni di Milano, di Parma, di Roma, di Reggio Calabria, di Reggio Emilia e il Comune di Torino.

Successivamente altre amministrazioni ed enti hanno aderito alla sperimentazione, consentendo di estendere l'iniziativa a diverse tipologie di amministrazioni e a servizi di diversa natura. Inoltre, sono stati conclusi accordi con associazioni come Fiaso, Anci, Unioncamere per la diffusione dell'iniziativa presso le strutture sanitarie, i comuni, e le camere di commercio. Sono in fase istruttoria accordi con le amministrazioni competenti per promuovere la partecipazione all'iniziativa da parte di scuole, università, biblioteche e musei nazionali, prefetture, consolati e uffici per l'impiego.

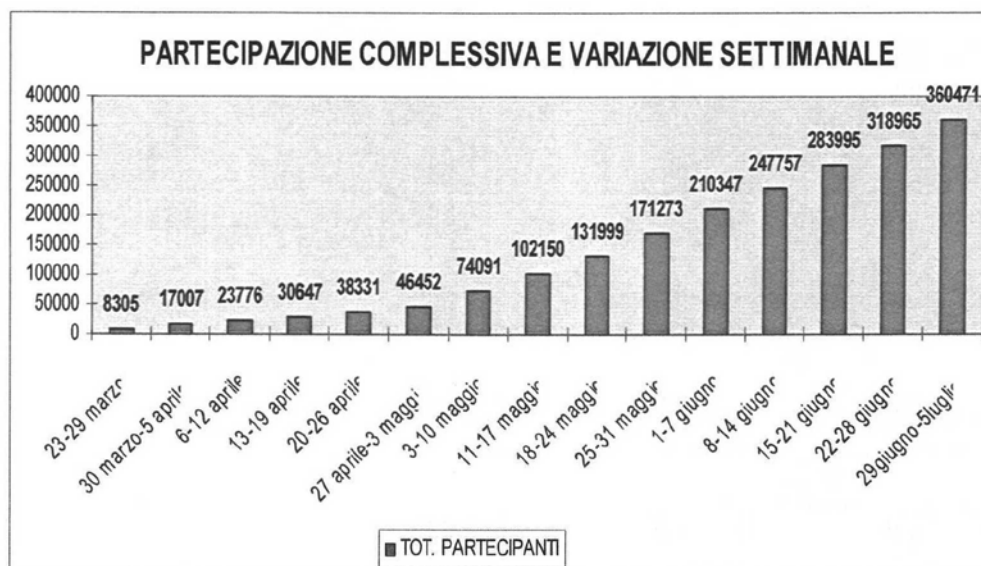
Nel grafico che segue è illustrato il trend di diffusione dell'iniziativa presso le sedi fisiche delle amministrazioni che hanno già aderito alla sperimentazione programmandone l'avvio secondo un calendario già stabilito.

Grafico 4. Adesione alla sperimentazione del progetto “Mettiamoci la faccia”

Al 30 giugno 2009 “Mettiamoci la Faccia” conta 104 sedi partecipanti all’indagine e 450 sportelli coinvolti nella rilevazione. Si prevede che al 31 dicembre il numero di sportelli dotati di emoticon aumenterà fino a 1780 unità e le sedi aderenti saranno circa 180.

Per favorire la partecipazione delle amministrazioni il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione sul sito istituzionale del Ministero www.innovazionepa.gov.it e sul sito di servizio www.qualitapa.gov.it informazioni, materiali e modalità di assistenza in merito all’iniziativa. Al fine di favorire l’acquisizione della tecnologia necessaria alla sperimentazione, è stata inoltre avviata una collaborazione con Consip per inserire nel Mercato elettronico della Pa una nuova linea di offerta, pubblicata sul sito www.acquistinretepa.it, relativa all’ hardware e al software proposti dalle aziende.

Ad oggi l’iniziativa evidenzia risultati molto positivi tenuto conto sia dell’alto grado di partecipazione di amministrazioni ed Enti interessati, sia della risposta ottenuta dai cittadini.

Grafico 5. Partecipazione complessiva e variazione settimanale

A tal riguardo risulta significativo il confronto con i tassi di partecipazione registrati in UK dove il sistema è adottato in diverse contee: rispetto al web UK si attesta intorno all'1% mentre "Mettiamoci la Faccia" ha registrato un tasso di partecipazione del 15% circa. Relativamente al canale telefonico, il tasso di partecipazione in UK è del 5%, mentre quello rilevato con "Mettiamoci la Faccia" risulta pari al 50,91%; infine, sebbene di poco superiore, il tasso di partecipazione allo sportello (circa il 21%) mostra come il trend della partecipazione dei cittadini italiani sia allineato con i tassi di partecipazione allo sportello in UK (circa 20 %).

Sul piano dei risultati ottenuti dalle amministrazioni ed Enti che stanno utilizzando il sistema della rilevazione sistematica della *Customer Satisfaction* tramite emoticons, la sperimentazione ha fornito sinora dati molto soddisfacenti circa il livello di soddisfazione espresso dagli utenti. Nel primo trimestre di sperimentazione il livello generale di giudizi positivi si attesta intorno all'80%, sul totale dei giudizi espressi, mentre il livello di giudizi negativi è di circa l'8%. Scendendo maggiormente nel dettaglio, notiamo come i dati relativi alla soddisfazione per i servizi allo sportello siano ancora più elevati: 88% di giudizi positivi a fronte del 6% di giudizi sfavorevoli sul totale dei giudizi espressi. Per il web rileviamo il 77% di giudizi positivi contro un tasso di insoddisfazione pari all'8%; infine, analizzando i report relativi alla rilevazione dei servizi erogati via telefono riscontriamo un tasso di soddisfazione dell'84% circa, mentre la percentuale di giudizi negativi si attesta intorno al 3%.

Il motivo di insoddisfazione prevalente registrato per i servizi erogati allo sportello è il “tempo di attesa”, mentre relativamente all’indagine via web riscontriamo che il giudizio negativo scaturisce prevalentemente a causa di “informazioni non aggiornate” presenti sul sito. Infine, analizzando i dati sul gradimento per i servizi telefonici, il motivo prevalente di insoddisfazione risulta l’aver ottenuto una “risposta negativa alla propria richiesta”.

L’ampio grado di soddisfazione degli utenti rilevato trova spiegazione nel fatto che le amministrazioni e gli Enti che principalmente hanno aderito sinora avevano già posto particolare attenzione al punto di vista del cliente dei propri servizi, attuando strategie appropriate di gestione della *Customer Satisfaction* e azioni di valutazione e miglioramento continuo delle proprie performance organizzative. Ciò nonostante l’opinione espressa circa l’utilità del sistema da parte di chi lo sta già sperimentando, è fortemente positiva. Rivela infatti la convinzione che, oltre a rappresentare un chiaro messaggio circa la volontà delle amministrazioni di dare la parola ai cittadini/clienti, e assolvere quindi ad una funzione di comunicazione strategica verso gli *stakeholders*, il sistema di rilevazione tramite emoticons è anche relativamente semplice da introdurre, sotto il profilo della fattibilità, e utile ad individuare in modo concreto ambiti di possibile miglioramento delle performance di servizio.

Su tale versante l’evidenza è che: i tempi di attesa agli sportelli e la insufficiente qualità – chiarezza, completezza, correttezza – delle informazioni fornite agli utenti attraverso i siti web istituzionali presentano ancora margini di miglioramento anche per amministrazioni con un buon grado di maturità organizzativa.

L’obiettivo da perseguire, quindi, è quello di continuare a promuovere e favorire l’adesione all’iniziativa da parte di un numero sempre più ampio di amministrazioni ed Enti, anche per assicurare ai cittadini di tutti i territori l’opportunità di contribuire a migliorare il sistema amministrativo italiano.

4.3 Le azioni per la valorizzazione della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni

Nella definizione delle strategie di azione e comunicazione volte a migliorare i rapporti tra amministrazioni e cittadini anche attraverso la valorizzazione degli Uffici di relazione con il pubblico, un fattore significativo di contesto deriva dagli effetti delle richieste di cambiamento, che arrivano a voce sempre più alta, per una pubblica amministrazione più efficiente (la semplificazione dei processi, la riduzione dei tempi di risposta, la riduzione della burocrazia, ecc.). Queste richieste, infatti, hanno portato a differenti soluzioni organizzative che riguardano anche la “funzione comunicazione”: sportelli unici, *contact center*, rete dei comunicatori, strutture di coordinamento, ecc.

All'interno degli enti il tema della comunicazione si rivela centrale da diversi punti di vista: rispetto all'organizzazione di strutture di front office più adeguate (che integrino le tecnologie, che siano in grado di gestire fasi rilevanti dei processi di produzione dei servizi, ecc.); rispetto alle competenze da sviluppare (ogni innovazione di processo o di servizio implica l'acquisizione di nuovi saperi); rispetto al supporto rivolto all'interno dell'ente (attraverso azioni di comunicazione interna oppure attraverso vere e proprie attività di consulenza interna); ecc.

Questi cambiamenti hanno determinato una maggiore articolazione della figura del “comunicatore” che tradizionalmente era individuato all'interno dell'ufficio per le relazioni con il pubblico.

Già da qualche anno attraverso le azioni di sviluppo di UrpdegliUrp, decennale progetto di supporto allo sviluppo e alla valorizzazione delle funzioni e strutture di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, il Dipartimento della funzione pubblica cerca di rivolgersi e dialogare con ogni possibile “comunicatore” per individuare i bisogni e le competenze che queste figure devono sviluppare per svolgere al meglio il loro lavoro.

In quest'ottica, nel corso del 2008, l'azione del progetto UrpdegliUrp, che dalla sua origine ha perseguito la finalità di costruire e consolidare una rete pubblica di servizio degli operatori e responsabili della comunicazione pubblica nelle pubbliche amministrazioni centrali e locali, è stata finalizzata a perseguire sostanzialmente due obiettivi:

- sostenere la comunità dei “comunicatori”;
- valorizzare la comunità dei “comunicatori”.

Il primo obiettivo è quello di offrire supporto allo sviluppo delle conoscenze e allo scambio dei saperi. Si tratta della ragion d'essere di questo Progetto che, fin dall'inizio, si è posto come nodo di una rete, dandosi il compito di favorire la produzione e lo scambio delle conoscenze necessarie alla comunità dei "comunicatori".

In questo caso il Dipartimento della funzione pubblica si è posto come soggetto che conferisce opportunità non indicando dall'alto un "dover essere", ma facendo in modo che la conoscenza sia oggetto di confronto e di sviluppo attraverso lo scambio tra operatori del settore e con l'intervento di esperti.

Il secondo obiettivo, invece, è quello di mettere in risalto le amministrazioni, i progetti e le persone che lavorano sui temi della comunicazione pubblica. La valorizzazione, infatti, è elemento motivante e generatore di "contaminazione".

I principali strumenti e azioni attraverso i quali UrpdegliUrp ha realizzato e realizza i propri obiettivi sono:

- il sito web www.urp.it con una media di oltre 130.000 accessi mensili, con un'offerta di servizi di informazione (raccolta di normative, di atti e materiali, di proposte formative e bibliografiche, di link e news del settore); servizi per l'aggiornamento professionale e di consulenza (raccolta di casi, esperienze e progetti di lavoro, ecc.); banca dati degli urp del territorio nazionale (oltre 5.000) (Cercaurp); webmagazine sui temi della comunicazione pubblica (Public@ndo); iniziative di diffusione e valorizzazione delle migliori pratiche e per lo scambio e la collaborazione fra gli operatori (Mappa delle abilità con ca. 250 amministrazioni presenti), newsletter tematica mensile Info@urp.it con ca. 2000 iscritti
- la gestione e implementazione della comunità di pratica degli operatori della comunicazione istituzionale attraverso una mailing list professionale Urpnews (con ca. 1300 comunicatori pubblici iscritti)
- azioni di orientamento e sostegno della qualità della comunicazione pubblica allo scopo di favorirne un esercizio, sia a livello centrale che territoriale, adeguato all'attuale livello di complessità della società dell'informazione. Strumento di tali azioni sono i Tavoli di lavoro che vengono realizzati con amministrazioni centrali e locali che hanno maturato significative esperienze su singole tematiche strategiche, con l'obiettivo finale di individuare linee guida e produrre indicazioni metodologiche a vantaggio di tutta la comunità degli operatori della funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni.

Se nel corso del 2006/2007 le attività di sostegno e valorizzazione delle funzioni della comunicazione pubblica sono state mirate soprattutto ad arricchire il dibattito sulla comunicazione pubblica attraverso la realizzazione dei servizi informativi di www.urp.it; ad incrementare la raccolta di esperienze e di pratiche di comunicazione pubblica disponibili nelle diverse sezioni del sito; ad allargare e consolidare la comunità professionale di UrpdegliUrp, nel 2008 le azioni di sviluppo del Progetto UrpdegliUrp hanno avuto come obiettivo principali quello di aumentare l'incisività dei servizi del sito www.urp.it, luogo virtuale della comunità di pratica degli operatori della comunicazione pubblica soprattutto in direzione di un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi, mantenendo allo stesso tempo aggiornati i contenuti informativi degli stessi.

Ed è proprio l'obiettivo di mantenere aggiornato e ricco il dibattito sulla comunicazione pubblica che quest'anno ha richiamato la necessità di rinnovare le modalità di informazione e di animazione della comunità degli operatori della comunicazione.

Infatti l'attività progettuale si è concentrata sul rafforzamento del network relazionale e degli strumenti di ascolto e partecipazione dei comunicatori pubblici referenti del progetto attraverso la rivisitazione e l'avvio della riorganizzazione della Mappa delle abilità, la banca di dati per lo scambio tra la domanda e l'offerta di 'saperi' dei comunicatori pubblici, la strutturazione e sperimentazione del nuovo servizio di segnalazione delle esperienze di comunicazione pubblica per la diffusione di buone pratiche ed esperienze di innovazione, la realizzazione di nuovi servizi di web community come la Rilevazione dei fabbisogni di approfondimento tematico degli utenti di www.urp.it, l'approfondimento di tematiche specialistiche attraverso lo scambio ed il confronto tra operatori come il III Tavolo di lavoro sulla comunicazione interna, tematica particolarmente sentita poiché costituisce un elemento di debolezza delle organizzazioni pubbliche, poco abituate e scarsamente preparate a considerare la comunicazione interna come una variabile strategica della gestione dell'organizzazione. Come per i due precedenti Tavoli, rispettivamente sul Piano di comunicazione delle pubbliche amministrazioni e del Ruolo della comunicazione nei processi partecipati, verrà elaborato, sulla base delle indicazioni e risultanze che sono emerse nel corso dei lavori con le oltre venti amministrazioni partecipanti, un documento finale recante indicazioni metodologiche e riflessioni sull'uso degli strumenti che verrà divulgato a vantaggio di tutta la comunità dei comunicatori pubblici.

PAGINA BIANCA

Capitolo 5

Le politiche del personale

CAPITOLO 5

LE POLITICHE DEL PERSONALE

5.1 La regolazione e la gestione della dinamica del personale: il reclutamento, la stabilizzazione dei “precari” e il lavoro flessibile

Il Dipartimento della funzione pubblica ha svolto, nel corso del 2008, un'intensa attività di coordinamento delle amministrazioni pubbliche in materia di assunzioni a tempo indeterminato e di utilizzo di forme flessibili, adottando circolari e pareri.

In considerazione del mutamento dell'assetto costituzionale e della normativa in materia di lavoro pubblico, è stato rafforzato il ruolo di assistenza tecnica, di carattere giuridico, assunto dal Dipartimento stesso, attraverso un'importante attività di collaborazione anche con l'Ufficio legislativo e le strutture di diretta collaborazione.

La crescita della spesa per il personale, nonostante i rigorosi vincoli in materia di assunzioni; la deprofessionalizzazione che riguarda vaste aree del pubblico impiego; il ricorso crescente ai rapporti di lavoro flessibili e l'aumento del contenzioso, costituiscono alcuni degli indicatori delle difficoltà che hanno incontrato le pubbliche amministrazioni nell'organizzazione del lavoro e nella gestione del personale.

Il quadro è divenuto più complesso all'indomani dell'introduzione delle norme sulla stabilizzazione dei “precari” della P.A. attraverso la legge 27 dicembre 2006, n.296 (legge finanziaria 2007) riproposte nella Legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge finanziaria 2008). L'applicazione di queste misure, individuate dal legislatore per sanare le posizioni del personale in servizio da almeno tre anni presso le pubbliche amministrazioni grazie alla stipula di rapporti di lavoro a tempo determinato, è stata difficile e complessa a causa delle scarse indicazioni presenti nella legge e per la forte spinta delle organizzazioni sindacali e di alcune amministrazioni ad ampliare la portata delle misure anche a chi era legato al settore pubblico attraverso forme di contrattazione flessibile.

Il Dipartimento della funzione pubblica ha inoltre emanato specifiche linee guida sulle modalità e sulla disciplina dei concorsi per l'accesso alle amministrazioni pubbliche, nonché sulle assunzioni obbligatorie delle categorie protette, anche in sede di Conferenza unificata con riferimento alle amministrazioni regionali e agli enti locali, in collaborazione con gli uffici competenti del Ministero dell'economia e delle finanze e del Ministero dell'interno.

In attuazione dell'art. 35, comma 5, del d.lgs 165/2001 vengono autorizzati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri i concorsi pubblici da espletare in un'unica sede nazionale in deroga al principio dell'espletamento in sede regionale, nonché decreti, di concerto con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca, sulla corrispondenza dei titoli di studio conseguiti presso Stati dell'Unione europea, ai fini della partecipazione a concorsi, in attuazione dell'art. 38 dello stesso d.lgs 165/2001 (trattasi di circa 150 DPCM adottati).

Un'attività di particolare rilevanza e complessità, svolta dal Dipartimento della funzione pubblica, è senz'altro quella in materia di reclutamento ed assunzioni che prende avvio dalla fase di redazione delle norme, mediante la formulazione di pareri tecnici all'Ufficio legislativo, per poi proseguire in tutte le fasi attuative delle norme stesse. Nell'ambito di questa attività, il Dipartimento, inoltre, elabora proposte in materia di politiche occupazionali e assunzionali, nonché ipotesi di intervento sui fabbisogni per favorire migliori assetti organizzativi in un'ottica di maggiore efficienza ed economicità.

L'azione del Dipartimento della funzione pubblica è caratterizzata anche da una forte operatività che si esprime attraverso l'adozione di provvedimenti amministrativi di autorizzazione a bandire procedure concorsuali o ad assumere, adottati di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze.

L'emanazione dei provvedimenti è preceduta da un'istruttoria sulle richieste pervenute che tiene conto della dotazione organica dell'ente, della programmazione triennale dei fabbisogni, dei vincoli previsti dalla normativa vigente anche in materia contrattuale. In conformità alle disposizioni dettate in materia di assunzioni di personale dalle leggi finanziarie vengono adottati i relativi provvedimenti di autorizzazione ad assumere per le pubbliche amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, per le agenzie, gli enti pubblici non economici e gli enti di ricerca, effettuando un'adeguata analisi delle richieste pervenute, delle verifiche sulle dotazioni organiche e sulla programmazione triennale dei fabbisogni, delle procedure di mobilità e della consistenza dei fondi previsti per il

reclutamento di personale in considerazione dell'onere finanziario connesso con ogni singola unità da assumere.

Il Dipartimento della funzione pubblica ha pertanto svolto numerosi incontri e riunioni con le amministrazioni interessate al fine di supportarle ed assisterle su tutte le questioni inerenti alle materie trattate ed in particolare su quelle attinenti alle assunzioni sia a tempo indeterminato sia mediante utilizzo di forme flessibili di reclutamento.

In merito ai provvedimenti di assunzione vedasi l'allegato I.

L'anno 2008 è proseguito sull'onda della legge 27 dicembre 2006, n.296 (legge finanziaria 2007) che ha dettato disposizioni speciali in materia di reclutamento prevedendo la c.d. "stabilizzazione" del personale precario quale rimedio alle situazioni irregolari determinatesi come effetto dell'utilizzo del lavoro flessibile per esigenze permanenti legate al fabbisogno ordinario.

E' opportuno segnalare che la disciplina in argomento non costituisce uno dei migliori esempi di letteratura giuridica sia per la formulazione poco chiara del testo normativo, sia per gli effetti contraddittori che ha determinato sul piano gestionale. In particolare le disposizioni sulla stabilizzazione hanno creato una forte aspettativa in capo ai possibili destinatari del reclutamento riservato, nonché un condizionamento sulle scelte gestionali degli enti che spesso hanno elaborato il loro fabbisogno di personale per rispondere alle pressioni interne, anche di origine sindacale, che ne sono derivate.

E' stato frequente in certe realtà, soprattutto locali, utilizzare la disciplina sulla stabilizzazione per attirare consensi politici con la conseguenza che in sede di programmazione dei fabbisogni i principi organizzativi di buon andamento ed economicità sono stati sacrificati per privilegiare il reclutamento degli stabilizzandi.

Non si manca di evidenziare che lo Stato si è fatto carico in prima persona di un'emergenza pressante qual è quella dell'occupazione di molti lavoratori. Assumere a tempo indeterminato tutte queste unità di personale comporta un impegno durevole in termini finanziari a cui non è detto corrisponda anche un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

La legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge finanziaria 2008) ha ampliato il numero dei possibili destinatari della stabilizzazione spostando la data di riferimento per il calcolo del requisito temporale per i rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato (art. 3, comma 90) ed ha dato, inoltre, rilevanza ad un ulteriore fenomeno molto diffuso di utilizzo improprio del lavoro flessibile, ovvero le collaborazioni coordinate e continuative, prevedendo per i