



CSE

**Confederazione Indipendente Sindacati Europei
Segreteria Generale**

Prot. n. 157/CSE08

Roma, 30 maggio 2008

All' On. Prof. Renato Brunetta
Ministro per la Pubblica Amministrazione
e l'Innovazione

Corso Vittorio Emanuele II n. 116

00186 - ROMA

Oggetto: Osservazioni sulla bozza di piano industriale inerente le linee programmatiche sulla riforma della pubblica amministrazione.

Come concordato in sede di riunione del 28 maggio scorso, rassegniamo alcune osservazioni "a caldo" sulla 1^ bozza del piano da Lei illustrato, riservandoci di fornire successivamente nostre proposte specifiche sui punti che caratterizzano la Sua proposta di riforma complessiva.

Innanzitutto vogliamo ribadire due concetti che riteniamo fondamentali per un approccio corretto all'intera problematica:

- ✓ la CSE valuta assolutamente interessante l'idea di presentare un "piano industriale" per le pubbliche amministrazioni;
- ✓ la CSE è pronta a fornire la sua disponibilità senza ipocrisie per la rivisitazione delle norme che regolamentano il funzionamento delle amministrazioni pubbliche e la loro organizzazione.

In funzione di tali principi riteniamo che occorra fin da subito evidenziare alcuni punti prioritari, in primo luogo stabilire in modo chiaro che il processo di riforma della pubblica amministrazione debba essere realizzato attraverso un confronto costante e condiviso con le forze sociali.

Il sindacato, pertanto, non può diventare una sorta di "testimone parlante", ma deve continuare a svolgere il proprio ruolo di rappresentante di interessi specifici e particolari, quali quelli dei lavoratori dipendenti della pubblica amministrazione.



Partendo, appunto, dalla premessa del c.d. piano industriale va evidenziato che se è certamente condivisibile l'analisi della situazione delle pubbliche amministrazioni, sono difficilmente comprensibili le ricette per la effettiva soluzione dei problemi.

La necessità di individuare la figura del “datore di lavoro” politico-amministrativo - responsabile e sanzionabile per il funzionamento dell'Amministrazione - deve tener conto che in Italia, pur esistendo da tempo norme che prevedono la separazione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e controllo da una parte e potere organizzativo e gestione dall'altra, si verifica una continua mancata applicazione di tali principi da parte della classe politica.

Assistiamo a pesanti ingerenze nella gestione amministrativa, con la selezione di fatto della classe dirigente in base a criteri certamente non meritocratici ma di stretta appartenenza e fedeltà politica. A partire dalle ASL, fino ad arrivare alle direzioni generali e agli uffici dirigenziali dei ministeri, la politica assegna tutti i posti con rigidi criteri spartitori e le retribuzioni di tali dirigenti non hanno alcuna relazione con i risultati realmente raggiunti.

Tale comportamento politico e la conseguente deresponsabilizzazione della classe dirigente è certamente tra le cause che portano i cittadini a considerare la dirigenza pubblica e l'intera pubblica amministrazione come una “casta” al pari della politica.

Ben vengano provvedimenti tesi a realizzare un'amministrazione pubblica indipendente ed efficiente, tramite:

- individuazione nel pubblico impiego di un “datore di lavoro politico-amministrativo, responsabile e sanzionabile per il funzionamento complessivo della struttura;
- organizzazione dei processi produttivi dell'amministrazione in funzione della soddisfazione dell'interesse e dei bisogni dei cittadini;
- rivalutazione dei compiti e del ruolo dei dirigenti, da trasformare in Manager, e non in meri esecutori di decisioni politiche, con effettivi poteri e autonomia gestionale, che consentano di organizzare e valorizzare l'attività e il personale delle pubbliche amministrazioni, non limitando la propria sfera di autonomia alle sanzioni disciplinari;
- accesso alla dirigenza, anche di I fascia, attraverso rigorose verifiche concorsuali e un adeguato percorso di formazione, anche esterno alla Pubblica Amministrazione;
- inserimento e valorizzazione nell'organizzazione della P.A. di figure intermedie e professionali (quadri intermedi, professionisti e vicedirigenza);
- introduzione di sistemi di valutazione del personale oggettivi e concordati ai quali correlare la corresponsione di quote di salario accessorio;
- riforma della contrattazione, secondo un modello unico per il pubblico e per il privato.

VALORIZZAZIONI DELLE RISORSE UMANE

La valorizzazione delle risorse non può prescindere da una ridefinizione dei diritti e doveri del dipendente pubblico.

In tale quadro assume elemento prioritario:

- la restituzione della dignità e del prestigio connesso al ruolo di pubblico dipendente, garantendo il diritto a percorsi di carriera sulla base delle capacità e dell'attività svolta;
- realizzazione di un vero sistema di formazione continua, realizzata dall'amministrazione anche congiuntamente ad istituzioni universitarie, finalizzata all'arricchimento della capacità professionale ed alla partecipazione attiva ai processi di riorganizzazione delle amministrazioni e dei modelli dell'organizzazione del lavoro;
- certezza dei rinnovi contrattuali alle scadenze prefissate;
- adeguamento e riparametrazione a livello europeo degli stipendi correlata al livello di efficienza verificata.

Dirigenza

Valorizzazione della dirigenza mediante l'assegnazione di effettivi poteri e autonomia gestionale. Sistema di valutazione oggettivo e reale sia in termini di carriera che economici, con la correlazione ai risultati raggiunti dalla struttura cui il dirigente è preposto. Riforma delle modalità di accesso che tenga conto anche della valutazione dei titoli di studio posseduti.

Quadri intermedi e Vicedirigenza

Introduzione, anche nel Pubblico Impiego della figura dei quadri intermedi, previsti dal codice civile, che esercitano le loro mansioni con maggior iniziativa e autonomia decisionale di quella degli impiegati e condividono con i dirigenti i ruoli nella gestione e nell'esecuzione delle politiche aziendali.

Sblocco, nell'ambito dell'attuazione della riforma, dell'annoso problema mai risolto della Vicedirigenza, che, ancorché prevista per legge, non ha mai trovato una concreta applicazione contrattuale, generando solo contenzioso e frustrazioni sul mancato rispetto da parte del Governo delle leggi

Professionisti

Inserimento in tutti i comparti del Pubblico Impiego della figura dei professionisti, prevedendo una disciplina specifica correlata alle attività professionali svolte ed al grado di responsabilità esercitato. Tale inserimento e valorizzazione consentirebbe anche di utilizzare le professionalità presenti nella P.A. riducendo costi e consulenze esterne.

SODDISFAZIONE DELL'INTERESSE DEI CITTADINI

Obiettivo primario dell'azione della P.A. deve essere quello di garantire i servizi e le esigenze dell'intera società civile.

La riduzione indiscriminata di dipendenti pubblici per pensionamento e la mancata assunzione di personale giovane, motivato e professionalmente competente, nei settori strategici della P.A. ha come conseguenza unicamente la riduzione dei servizi e della qualità fornita ai cittadini acuendo il disagio sociale colpendo soprattutto le



fasce più deboli della cittadinanza ed accrescendo il livello di disaffezione nei confronti della macchina pubblica e dei pubblici dipendenti, più in generale.

L'organizzazione dei processi produttivi dell'amministrazione in funzione della soddisfazione dell'interesse e dei bisogni dei cittadini presuppone, quindi, un'analisi approfondita delle varie problematiche per individuare gli interventi da compiere ed il personale e le professionalità necessarie alla realizzazione di iniziative strutturali.

A titolo esemplificativo si evidenzia che, a fronte di continui allarmi sociali da parte dei cittadini, che reclamano sicurezza in termini generali (criminalità, sicurezza sul lavoro, emergenza rifiuti, sicurezza alimentare, ecc.) la situazione non può che essere affrontata in maniera strutturale e non con provvedimenti emergenziali provvisori.

Basti pensare alle continue emergenze di carattere sanitario, come ad esempio BSE, SARS, Influenza Aviaria e contaminazione da diossina, che sono di competenza degli uffici periferici dell'ex Ministero della Salute, quali presidi sanitari di tipo veterinario e medico che, in ottemperanza agli obblighi imposti dalla legislazione della Comunità Europea, garantiscono la tutela della sicurezza alimentare e della salute pubblica.

È giusto segnalare che più del 60% del personale veterinario che gestisce questi uffici, garantendone il regolare funzionamento, è stato assunto con contratti a termine che si protraggono, in alcuni casi, da più di quindici anni; ciò costituisce non soltanto una mancanza di garanzie per il futuro dei lavoratori stessi, ma anche per l'efficace funzionamento di tutto il sistema di sorveglianza e di controllo della salute pubblica.

Tanti altri esempi di situazioni analoghe possono essere rappresentate in tutte le pubbliche amministrazioni (giustizia, interno, agenzie fiscali, lavoro, difesa, ecc.) ove si registra una forte carenza di personale ad alta professionalità, aggravata dalla mancanza di politiche formative e di investimenti mirati, con grave danno ai cittadini.

SISTEMI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Occorre estendere a tutti i contratti del Pubblico Impiego sistemi di valutazione del personale oggettivi e concordati ai quali correlare la corresponsione di quote di salario accessorio. A tale proposito va evidenziato che laddove tali contratti già li prevedano da tempo (vedi ad es. Agenzie Fiscali) i lavoratori sono maggiormente motivati e vengono costantemente confermati anche nei contratti integrativi.

RIFORMA DELLA CONTRATTAZIONE

Riforma della contrattazione, secondo un modello unico per il pubblico e per il privato. Tale nuova struttura, pur con i necessari adattamenti, va realizzata in contemporanea, al fine di evitare un'importazione nel pubblico di modelli concordati e definiti nel privato.

In tale ambito occorre prevedere anche l'unificazione delle normative in materia contrattuali e in materia pensionistica, con l'applicazione al pubblico delle norme civilistiche finora disapplicate.



A titolo di esempio non è pensabile proporre ai dipendenti pubblici il trasferimento sul salario accessorio e di produttività di una parte consistente della struttura salariale se questa non è interamente computabile ai fini pensionistici come nel privato. né, tantomeno, è possibile applicare i principi di merito e premialità ai dipendenti pubblici e contemporaneamente mantenere disapplicati articoli del codice civile quali il 2103.

Riteniamo che per il raggiungimento degli obiettivi condivisi di una profonda ed effettiva riforma della Pubblica Amministrazione si debba pervenire ad un vero e proprio

PATTO TRA GOVERNO, LAVORATORI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E CITTADINI

che consenta di coinvolgere i diversi attori, ognuno nell'ambito delle proprie responsabilità ed aspettative, nella **organizzazione, realizzazione e verifica** di una profonda riforma condivisa della Pubblica Amministrazione che migliori l'efficienza della P.A, restituisca dignità e senso di appartenenza aziendale dei dipendenti pubblici e recuperi la fiducia dei cittadini.

Un Patto che possa essere immediatamente percepito dai lavoratori pubblici e dai cittadini come una profonda ed effettiva trasformazione di una Pubblica Amministrazione in tempi rapidi e certi e che rifugga, anche nella scrittura, da termini burocratici e sindacal-politichesi.

Il Segretario Generale
Marco Carlomagno



*Ministro per la pubblica amministrazione e
l'innovazione*

RIFORMA DEL LAVORO PUBBLICO E DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Mercoledì, 4 giugno 2008

LEGGE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NELLA REGOLAMENTAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO



BASE GIURIDICA



Le competenze della contrattazione collettiva, declinate dal **d.lgs n.165 del 2001**, sono sintetizzate nell'ampia formula dell'art. 40, ai sensi del quale ***“La contrattazione collettiva si svolge su tutte le materie relative al rapporto di lavoro ed alle relazioni sindacali”***.

Tale competenza appare effetto diretto della privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico che importa una **generale competenza della contrattazione collettiva nella materia del rapporto di lavoro, con esclusione della stessa dal campo dell'organizzazione amministrativa, che rimane dominio della potestà unilaterale pubblicistica** (regolazione con legge o sulla base della legge, ovvero nell'ambito dei principi posti dalla stessa legge).

Tale ripartizione ha, a sua volta, fondamento nei criteri della **legge delega n.421 del 1992**. In particolare, con l'**art.2, comma 1, lett c)**, della predetta legge, **il legislatore delegante ha compiuto uno sforzo di ricognizione di ciò che costituisce la sfera organizzativa sottratta alla competenza della contrattazione**.

BASE GIURIDICA



In dettaglio, secondo la norma in parola, **costituisce materia sottratta alla competenza della contrattazione:**

1. **responsabilità giuridiche** attinenti ai singoli operatori **nell'espletamento di procedure amministrative;**
2. **organi, uffici,** i modi di conferimento della titolarità dei medesimi;
3. principi fondamentali di **organizzazione degli uffici;**
4. **procedimenti di selezione** per l'accesso al lavoro e di avviamento al lavoro;
5. **ruoli e dotazioni organiche** nonché loro consistenza complessiva;
6. garanzia della libertà di insegnamento e autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca;
7. **disciplina della responsabilità e delle incompatibilità tra l'impiego pubblico ed altre attività** e casi di divieto di cumulo di impieghi e incarichi pubblici.

Come si vede solo nella materia delle **incompatibilità** (punto 7) si può ravvisare un'ipotesi di materia relativa al rapporto di lavoro esclusa dalla contrattazione collettiva, mentre, negli altri casi vale il criterio di regola generale enunciato dalla lettera a) del medesimo art.2, comma 1, della legge 421, per la quale: ***“i rapporti di lavoro e di impiego dei dipendenti delle amministrazioni dello Stato e degli altri enti (...) sono ricondotti sotto la disciplina del diritto civile e sono regolati mediante contratti individuali e collettivi”.***

BASE GIURIDICA



In tutta la sfera organizzativa avente riflesso sul rapporto di lavoro, esclusa dalla legge ogni forma di contrattazione, **sono consentite esclusivamente forme di partecipazione sindacale**. Ciò viene espressamente previsto con riferimento alle “dotazioni complessive di ciascuna qualifica”, che ai sensi della stessa lett. c) dell'art.2 della legge *“sono definite previa informazione alle organizzazioni sindacali interessate maggiormente rappresentative sul piano nazionale”*, mentre un espresso criterio di delega contenuto nell'art.11, comma 4, lett. h) della legge n.59 del 1997 (seconda delega per la privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico), ha imposto di “prevedere procedure di consultazione delle organizzazioni sindacali firmatarie dei contratti collettivi dei relativi comparti prima dell'adozione degli atti interni di organizzazione aventi riflessi sul rapporto di lavoro”.

In forza di tali previsioni attualmente **l'art.9 del d.lgs n.165 del 2001**, recante **“Partecipazione sindacale”**, ha individuato la competenza specifica dei contratti collettivi nazionali per la **disciplina dei rapporti sindacali e degli istituti della partecipazione** *“anche con riferimento agli atti interni di organizzazione aventi riflessi sul rapporto di lavoro”*, ciò che i CCNL hanno fatto individuando le forme dell'**informazione** (preventiva e successiva), della **consultazione** e della **concertazione**.

BASE GIURIDICA



Va in ogni caso considerato che **il principio della privatizzazione**, pur prevedendo la competenza della contrattazione collettiva nella materia del rapporto di lavoro, **non esclude (né potrebbe), la possibilità che la legge delinei un quadro di riferimento normativo che circostanzi l'operatività delle stesse norme collettive.**

Se è vero che il personale pubblico è stato oggetto di una delle riforme più radicali che abbiano investito il nostro ordinamento amministrativo, costituzionalmente compatibile, come ha più volte chiarito la Consulta, rimane **la necessità che l'esercizio del pubblico potere** (della "capacità e i poteri del privato datore del lavoro", come recita l'art.5, comma 2, del d.lgs n.165 del 2001), **rimanga un potere funzionalizzato alla realizzazione del pubblico interesse.**

D'altra parte anche nel lavoro privato una serie di principi ed un quadro di regole sono ricavabili non solo nel codice civile ma anche nella legislazione ordinaria.

Su questa base agiscono le linee programmatiche sulla riforma del pubblico impiego.

RIFORMA DEL LAVORO PUBBLICO E DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA



LINEE PROGRAMMATICHE



Sono in corso di preparazione presso il Dipartimento della funzione pubblica **dei provvedimenti legislativi**, tra loro collegati, contenenti **misure di riforma del lavoro pubblico e misure volte a razionalizzare l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni.**

La riforma mira, nel suo complesso, ad assicurare un'amministrazione che produca meglio e di più:

- **più beni e servizi pubblici;**
- **progressivo miglioramento della qualità dei servizi;**
- **maggiore “prossimità” delle amministrazioni ai cittadini (“cittadini-clienti”, “cittadini-utenti”);**
- **maggiore tempestività nell'erogazione delle prestazioni;**
- **riduzione dei costi.**

Di seguito sono descritti i punti salienti del progetto di riforma del lavoro pubblico e le prime idee sulla razionalizzazione dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni.

LINEE PROGRAMMATICHE



Con uno dei provvedimenti, che contiene norme di delega al governo, vengono introdotti i **principi della riforma del lavoro e della contrattazione** cui dovranno ispirarsi i decreti legislativi, **da adottarsi entro sei mesi dall'approvazione della legge di delega.**

Le modifiche alla disciplina del rapporto di lavoro pubblico e della contrattazione collettiva **saranno improntate a criteri di meritocrazia, premialità e trasparenza in modo da elevare gli standards qualitativi dei servizi e dei prodotti offerti ai cittadini-utenti.**

In particolare si:

- introduce la **cultura della valutazione;**
- modifica la disciplina delle **sanzioni;**
- riordinano le disposizioni relative alla **dirigenza pubblica;**
- riforma la **contrattazione collettiva.**

CULTURA DELLA VALUTAZIONE



La produttività dovrà essere direttamente commisurata ai risultati ottenuti, sia come singolo dipendente, sia all'interno della struttura in cui opera. Conseguentemente vengono **modificate le modalità di erogazione delle indennità premiali** che non potranno più essere corrisposte in modo indifferenziato e a prescindere dalla qualità del lavoro svolto, **ma secondo la valutazione della qualità del prodotto e dei servizi resi.**

Ulteriore corollario dei principi sopra esposti è relativo alla **limitazione della progressione in carriera – giuridica ed economica – sulla base di automatismi dovuti all'anzianità di servizio.** Per la prima volta si ancora il sistema di valutazione del personale e dei dirigenti pubblici agli **standards qualitativi dei servizi erogati**, che costituiscono criterio oggettivo e controllabile anche dall'esterno, dato l'obbligo di pubblicità degli indicatori di produttività e delle operazioni di valutazione, del rendimento dei dipendenti. **Il procedimento di valutazione si svolge nell'ambito delle singole amministrazioni, ma viene validato e controllato da un organismo centrale** istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, **per garantire omogeneità e efficacia delle valutazioni medesime.**

Si prevede, quindi, **il riordino degli organismi di controllo interno** al fine di renderli adeguati alle nuove procedure, prevedendo **requisiti di elevata professionalità e autonomia di giudizio.** Da ultimo **viene introdotto un sistema di rilevamento delle unità di personale in esubero** perché non più funzionali alla struttura o perché inutili sotto il profilo della competenza e della professionalità; nella seconda ipotesi **tali unità sono collocate a disposizione, con l'erogazione della sola retribuzione di base, riqualificate e riassegnate ad altra amministrazione.** In caso di rifiuto il rapporto di lavoro si risolverà di diritto.

DISCIPLINA DELLE SANZIONI



Attraverso il meccanismo civilistico dell'inserzione automatica di clausole inderogabili dalla contrattazione collettiva, dettate da norme di legge, **si modifica sostanzialmente la complessa, quanto inefficace, disciplina delle sanzioni.**

In primo luogo **si definiscono le violazioni che danno luogo a licenziamento**, ivi comprese quelle relative ai casi di **scarso rendimento e di false attestazioni di malattia**, che diventano **reato di truffa aggravata**, quindi **si semplifica il procedimento disciplinare** accelerando i termini procedurali ed eliminando la perentorietà di quelli non strettamente attinenti al diritto di difesa. **Si agevola, in tal modo, la conclusione del procedimento medesimo e l'effettiva irrogazione della sanzione.**

Si rafforzano, inoltre, i sistemi dei controlli medici giornalieri durante il periodo di assenza per malattia del dipendente, prevedendo anche **il licenziamento del medico**, se pubblico dipendente, **nel caso di falsa attestazione.**

All'ampliamento dei poteri disciplinari del dirigente corrisponde la previsione della sua responsabilità personale in caso di omesso avvio del procedimento medesimo.

DIRIGENZA PUBBLICA



In materia di **riordino della dirigenza pubblica**, i principi introdotti sono volti a conseguire **l'ottimale organizzazione del lavoro e il sostanziale miglioramento della qualità dei servizi resi**.

Il dirigente ha più poteri nella gestione manageriale delle risorse umane e finanziarie e, in parallelo, maggiore responsabilità nelle ipotesi di scarso rendimento individuale e della struttura da lui diretta.

La progressione giuridica nella carriera avviene prevalentemente attraverso procedure selettive pubbliche di tipo concorsuale, ad esempio nel passaggio tra seconda e prima fascia, **ed è soggetto a valutazioni rigorose cui sono collegate le erogazioni delle indennità di risultato**. Queste ultime **non sono corrisposte in modo indifferenziato ma attribuite ad un numero limitato di dirigenti**, in base ai risultati conseguiti.

Ulteriori disposizioni attengono alla disciplina del conferimento, del rinnovo e della revoca degli incarichi dirigenziali e sono improntate a **principi di trasparenza e pubblicità dei criteri applicati**; sotto tale profilo è prevista una ridefinizione, in senso ampliativo, delle competenze del Comitato dei Garanti.

Si prevede, inoltre, **la revisione della disciplina delle incompatibilità dei dirigenti** al fine di rafforzarne l'autonomia anche rispetto alle organizzazioni sindacali.

Da ultimo è previsto **un meccanismo di “congelamento” delle indennità di risultato in attesa del concreto avvio del nuovo procedimento di valutazione**.

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA



La riforma della **contrattazione collettiva** incide in modo innovativo sulla attuale disciplina prevedendo:

- una **riduzione dei comparti e delle aree di contrattazione** delle amministrazioni centrali;
- la revisione della **durata dei contratti collettivi**;
- l'**allineamento tra regolamentazione giuridica e regolamentazione economica**.

Innova, inoltre, nella **contrattazione di secondo livello** collegandola alla situazione economica e finanziaria dell'ente e viene inviata alla Corte dei Conti per un controllo complessivo della spesa.

E', infine, previsto il **riordino dell'ARAN**, con l'**istituzione dell'agenzia per la contrattazione nel settore pubblico** dotata di ampi poteri di rappresentanza per la parte pubblica, di indirizzo e controllo della contrattazione collettiva.

RAZIONALIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



MOBILITA' DELLE FUNZIONI



Le attribuzioni delle amministrazioni centrali sono definite per legge. Tuttavia, spesso occorre adattare i moduli organizzativi deputati all'erogazione di prestazioni e servizi e, al tempo stesso, concentrare le singole amministrazioni sulle funzioni che si ritengano essenziali.

Ciò richiede un **processo di riallocazione delle funzioni tra amministrazioni** (e tra i livelli di governo centrale e locale) **nonché tra amministrazioni e privati**, secondo un modulo possibile che possa prescindere dall'intervento legislativo.

Principi-guida di tale processo sono:

- **sussidiarietà, orizzontale e verticale;**
- **mobilità delle funzioni;**
- ***make or buy?***: cioè, decidere se lo Stato è meglio che produca o acquisti da terzi un bene o servizio.

MOBILITA' DELLE FUNZIONI



A tal fine, il disegno di legge prevederà:

- Focalizzazione dell'amministrazione statale sul **core business** per migliorarne efficacia ed efficienza attraverso: **esternalizzazione, disaggregazione strutturale** (agenzie), **riallocazione di funzioni**;
- Definizione ad opera della Presidenza del Consiglio e del Dipartimento della funzione pubblica di **un piano annuale**, approvato in Consiglio dei Ministri, **in cui siano indicate le funzioni che una data amministrazione intenda "dismettere"** in modo da concentrare le proprie risorse sul core business;
- Adozione degli strumenti giuridici che consentano **la riallocazione delle funzioni senza ricorso allo strumento legislativo**: concessioni, convenzioni, accordi ai sensi della legge n. 241, conferenze di servizi.
- Esemplificazione: rilascio dei passaporti e dei permessi di soggiorno, previo collegamento telematico con il Ministero dell'interno; valutazione di progetti ai fini dell'ammissione a contributi; elaborazione di statistiche; effettuazione di studi e ricerche.

UTILIZZO OTTIMALE DEGLI IMMOBILI



Occorre consentire negli immobili pubblici **attività aggiuntive** rispetto a quella cui è destinato l'immobile in via primaria, in modo da **favorire**, al tempo stesso, **l'utilizzazione ottimale dell'immobile** e la concentrazione nello stesso di attività comunque collegate a quella primaria.

Ciò **consente di fornire servizi collegati tra loro all'utenza e di utilizzare anche risorse umane che si rendano disponibili** previa corresponsione di forme di retribuzione.

- Esemplificazione: utilizzazione di una scuola, nell'orario pomeridiano, per attività ludiche; per attività sportive; per attività di doposcuola "intra moenia" da parte degli insegnanti. Utilizzazione a tali fini di convenzioni con soggetti esterni; utilizzazione di personale scolastico.

SPONSORIZZAZIONI



Si prevederanno **misure volte a favorire e incrementare le iniziative di sponsorizzazione** (già consentite dall'art. 43 della legge n. 449 del 1997) prevedendo una loro programmazione da parte delle amministrazioni dello Stato e, soprattutto, una **riutilizzo dei risparmi utilizzati** secondo le seguenti priorità:

- **economie di bilancio;**
- **nuove disponibilità finanziarie da destinare a nuova occupazione** anche temporanea;
- **incremento degli stanziamenti** destinati a **incentivare produttività del personale e dei dirigenti.**

La sponsorizzazione potrà essere utilizzata anche per le finalità di utilizzo ottimale degli immobili pubblici.

CUSTOMERS' SATISFACTION



Misure volte a valutare e realizzare la soddisfazione dei cittadini-clienti, **proponendo e promuovendo modelli di eccellenza** esistenti e verificando la loro estensione anche presso le amministrazioni locali (che in genere erogano i servizi: per esempio, strutture sanitarie) per il tramite di accordi in sede di Conferenze ovvero di accordi con singoli enti.

In tale ottica, **miglioramento della qualità dei servizi pubblici** promuovendo **la gestione orientata al “miglioramento continuo” e la adozione di standard.**

Possibili azioni: promuovere e sostenere il ricorso a **modelli di eccellenza**, basati su autovalutazione e miglioramento continuo, in linea con indirizzi europei (CAF) nelle amministrazioni statali e non; attuazione art.11 d.legs 286/99 per la definizione di standard di qualità nei servizi pubblici. (Attività in corso presso il DFP utilizzabile: “politica per un’amministrazione di qualità”).