

INTERVISTA AL PRESIDENTE DI ANCI CAMPANIA

«Dall'emergenza i sindaci usciranno più forti»

Il numero uno dell'associazione regionale dei Comuni Carlo Marino a tutto campo su crisi coronavirus, sviluppo e autonomia differenziata

di Francesco Avati

Carlo Marino, 52 anni, sposato e padre di quattro figlie. Nel 1994 ha iniziato la carriera forense specializzandosi in diritto amministrativo. Inizia la sua esperienza negli enti locali nel 2000 come consigliere comunale. Dal 2016 è sindaco di Caserta. Alla fine dello scorso anno è stato eletto all'unanimità dall'assemblea dei sindaci della Campania presidente della sezione regionale di ANCI.

Presidente Marino, la sua elezione alla guida di Anci Campania risale ad appena qualche mese fa. Subito dopo essere stato eletto, parlando degli obiettivi di mandato si soffermò sulla volontà di rappresentare e tenere insieme realtà molto diverse tra loro: da un lato le grandi città densamente popolate, dall'altro i piccoli comuni con l'incubo della desertificazione. Che Campania ha trovato e che bilancio può fare di questi primi mesi?

Intanto, ripensando a quella elezione, devo dire grazie ai sindaci che mi hanno votato all'unanimità per rappresentare non soltanto una categoria ma soprattutto le nostre comunità e quell'esigenza di fare rete per dare risposte ai nostri cittadini. Su questo fronte, il primo passo importante da compiere è quello di stare insieme, di costruire un modello, che non sia quello dei sindaci né il modello degli amministratori ma un modello sociale che ci aiuti a valorizzare le best practice e a formare i migliori amministratori del futuro. Ecco perché abbiamo da subito voluto concentrarci sui piccoli comuni, 300 in Campania: perché lì, anche lì, ci sono idee, progettualità e buone pratiche che potrebbero essere maggiormente sostenute. Per fare questo abbiamo costruito un direttivo importante, 56 sindaci che vogliono rappresentare l'intera Campania,



e un esecutivo che rispecchia le realtà politiche di tutto il territorio. Si badi bene, qui in associazione non esistono colori di partito ma un unico colore che accomuna tutti e che si chiama comunità. Su questo vogliamo costruire il modello Campania.

La crisi del Coronavirus vi ha costretto a rinviare anche l'importante confronto con tutti i sindaci si terrà il 28 e 29 febbraio al Belvedere di San Leucio.

I motivi di questa sofferta decisione risiedono nella necessità, da parte della nostra Associazione, di adottare ogni forma precauzionale in questo delicato frangente, con le nostre comunità preoccupate per il diffondersi dell'emergenza sanitaria del Coronavirus e la presenza di nuovi eventuali focolai.

segue a p. 2-3



EDITORIALE

Vademecum per gli amministratori locali

Amedeo Scarsella

IL VADEMECUM DELL'AMMINISTRATORE LOCALE

- Le competenze di Sindaco, Assessori e Consiglieri comunali
- Le indennità, i permessi e le prerogative
- Le regole di funzionamento degli organi collegiali
- Le responsabilità



di Pasquale Granata*

L'amministrazione di un comune di qualsivoglia estensione territoriale e dimensione demografica, quale che sia la sua vocazione, sia essa turistica, industriale, agricola, è una attività sempre più complessa ed articolata che richiede non soltanto passione e dedizione incondizionata, ma soprattutto una profonda conoscenza dei processi ed una idonea sensibilità nell'interpretazione dei molteplici meccanismi politico-amministrativi.

La gestione di un territorio, ed ancor più di una collettività, comportano un incessante impegno e delle serie responsabilità, dal momento che gli effetti delle decisioni politiche, e dei conseguenti atti amministrativi, si riverberano in maniera pressoché definitiva sulla vita dei cittadini e delle imprese, sugli equilibri dell'ambiente e del territorio e più in generale sull'intero tessuto socio-economico.

Ciononostante, il fascino del cimentarsi nel difficile mestiere dell'amministratore locale è intramontato, anche tra i giovani: in Campania circa il 20% delle cariche pubbliche locali è ricoperto da under 35. Sono in tanti i sindaci, gli assessori ed i consiglieri comunali motori di sviluppo e di promozione dei propri territori, impegnati nella pianificazione ed attuazione di azioni concrete tese a rendere le proprie città e paesi dei luoghi moderni, civili e sicuri.

segue a p. 8

Coesione 2021-2027 tra opportunità e innovazione



La programmazione 2021/2027 prende l'avvio dalle politiche trasversali che emergono dalla strategia della commissione espresse a partire dalla Presidenza Juncker, per cui l'indirizzo promosso è concentrare i fondi europei in settori nei quali l'impatto della spesa dell'UE possa essere maggiore rispetto a quello della spesa pubblica nazionale come i progetti di ricerca, e per la trasformazione digitale, le grandi infrastrutture o le iniziative dirette a dotare l'Unione degli strumenti necessari per proteggere e difendere i suoi cittadini. La politica di coesione continua a investire in tutte le regioni, in funzione della loro appartenenza alle tre categorie già note (regioni meno sviluppate, in transizione e più sviluppate) e il metodo di assegnazione dei fondi è ancora in gran parte basato sul PIL pro capite ciò nonostante si sono aggiunti alcuni elementi nuovi che fanno registrare un approccio più mirato allo sviluppo regionale.

segue a p. 4

Quando la sfida è sul "personale": a caccia di nuove professionalità



Nell'ultimo decennio, con il proseguire della crisi economica, le politiche per il pubblico impiego hanno risentito fortemente dell'esigenza di giungere in tempi rapidi a risultati in termini di deficit pubblico, operando sia sul versante retributivo, sia su quello occupazionale. Si è trattato di misure di sicura efficacia finanziaria, ma che purtroppo molto poco hanno lasciato all'utilizzo incentivante della leva salariale.

Al contempo hanno inibito la possibilità di un ordinato ricambio del personale, producendone un drammatico invecchiamento e determinando l'impossibilità di una trasmissione delle esperienze maturate nel capitale umano che andava in quiescenza. Fermo restando uno scenario di non facile reperimento delle risorse, di recente si vanno aprendo spazi non trascurabili in termini di maggiori possibilità assunzionali.

segue a p. 6

Maturità digitale, conoscerla, primo passo per una Pa 4.0



Si sente sempre più spesso parlare di Digital Transformation e Industria 4.0, ed è innanzitutto fondamentale comprendere come tali espressioni siano nate per rappresentare il cambiamento che le tecnologie e la cultura digitali stanno portando nel modo di pensare e operare per migliorare l'esperienza di ognuno.

La trasformazione della cultura, dei processi, dei modelli di business e delle tecnologie (Digital Transformation) e quella volta all'automazione industriale, al fine di integrare nuove soluzioni produttive e di maggiore qualità anche degli impianti (Industria 4.0), stanno migliorando incrementalmente e quotidianamente le condizioni di lavoro e di utilizzo di strumenti e tecnologie, rispondendo alle aspettative crescenti degli utenti, anch'essi sempre più digitali (Digital Citizenship).

segue a p. 2-3

Coesione 2021-2027 tra opportunità e innovazione

Avviata in Campania la fase di definizione del nuovo quadro programmatorio. Prime indicazioni dal gruppo di lavoro della Regione (da pagina 1)

di Maria Laura Esposito*

Ma in questo contesto cosa sarà possibile fare? Dati i 5 Obiettivi di Policy e i 32 obiettivi specifici i temi unificanti che emergono dal country report per il nostro Paese cosa sarà possibile realizzare utilizzando i Fondi FESR e FSE+?

Rispetto all'attuale ciclo di programmazione possiamo registrare alcuni elementi innovativi che consentiranno di dare risposte ad alcune delle problematiche che quotidianamente gli enti locali sono costretti ad affrontare. In generale è possibile identificare una maggiore attenzione alla dimensione ambientale, alla dimensione sociale, attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali, alla introduzione di una dimensione "locale", attraverso il sostegno alle iniziative integrate nelle aree urbane e rurali.

Riguardo alla dimensione ambientale, va registrato che tale dimensione entra a pieno titolo a far parte degli elementi a cui viene dedicata la "concentrazione tematica" delle risorse.

Nel dettaglio sui primi due obiettivi di policy: all'Europa più intelligente e l'Europa più verde saranno destinate risorse che vanno dal 65% all'85% delle risorse del FESR e del Fondo di coesione, in funzione della ricchezza relativa degli Stati membri. Dunque, è possibile rilevare che la concentrazione tematica prospettata per il 2021/27, risulti essere più rispondente ai fabbisogni, in particolare, dei nostri territori. Quella imposta nel ciclo 2014 2020 riguardava i primi 4 Obiettivi tematici ovvero: l'innovazione e ricerca, l'agenda digitale, il sostegno alle piccole e medie imprese (PMI), l'economia a basse emissioni di carbonio. Oggi pur confermando una forte attenzione ai temi innovativi inerenti la ricerca e le imprese ricomprese nell'ambito dell'Obiettivo di policy 1, la concentrazione tematica viene riservata anche ai temi inerenti la prevenzione dei rischi e la resilienza alle catastrofi, la promozione e la gestione sostenibile dell'acqua; la promozione di un'economia circolare, il rafforzare la biodiversità, le infrastrutture verdi nell'ambiente urbano e ridurre l'inquinamento unitamente alla promozione delle misure di efficienza energetica.



A proposito della dimensione Sociale, la programmazione 2021/27 mira a rinnovare l'impegno europeo nel rafforzare, attivamente e con azioni di policy adeguate, il benessere e le opportunità per una piena partecipazione alla vita sociale delle persone, in un contesto in cui trasformazioni sociali e economiche globali hanno indebolito molti segmenti della popolazione. I 15 obiettivi specifici in cui si articola questo Obiettivo di Policy, richiamano, infatti, molti dei principi su cui si basa il Pilastro: sostegno attivo all'occupazione, istruzione e formazione inclusivi e di qualità, inclusione sociale, pari opportunità, equilibrio tra vita professionale e vita familiare, solo per citarne alcuni.

In merito alla dimensione locale, oltre a confermare una forte attenzione allo sviluppo urbano, si assume come elemento prioritario anche il sostegno delle aree marginali del paese, confermando e sostenendo l'intuizione che ha portato il nostro Paese a dedicare un'attenzione particolare alle Aree interne.

In tale contesto, decisamente positivo che caratterizza

in generale tutte le fasi di avvio di nuovi cicli di programmazione, appare però utile focalizzare l'attenzione su alcuni elementi che se trascurati possono determinare un non adeguato presidio della fase di transizione tra i diversi cicli di programmazione e dunque ad una non performante gestione di alcuni elementi trasversali che sono da ritenersi determinanti invece per l'efficacia dell'azione. Di seguito si sintetizzano alcune condizioni trasversali decisive per la corretta attuazione dei programmi: consapevolezza del quadro degli investimenti già programmati e delle loro tempistiche di realizzazione, anticipare i tempi di progettazione (es. fondi progettazione), irrobustire la programmazione ordinaria, programmazione degli interventi basata sui fabbisogni e non (solo) sulla capacità dei beneficiari, continuità e appropriatezza dei tempi.

In questo contesto generale la regione Campania ha avviato, tempestivamente la fase di definizione del nuovo quadro programmatorio definendo attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc le modalità e i tempi della stesura sia degli indirizzi strategici regionali oltre che dei programmi FESR e FSE, agendo nell'ottica di intervenire in relazione alle condizioni trasversali sopra elencate per governare sia una efficace fase di chiusura del programma in corso oltre che di rapido avvio del ciclo 2021/27.

Le prime indicazioni che emergono dalle analisi riguardanti la definizione della programmazione 2021/27 sono strettamente connesse alla consapevolezza che solo l'inquadramento unitario in termini di programmazione e di utilizzo dei fondi possono rispondere all'urgenza di rafforzare alcuni filoni di investimenti quali ad esempio la ricerca, lo sviluppo urbano sostenibile, l'efficiamento energetico, il miglioramento del sistema di mobilità regionale e il superamento delle carenze in termini di digitalizzazione e di servizi al cittadino e contestualmente intervenire in maniera sistemica sulle fragilità del sistema ambientale regionale che, sebbene affrontate nella loro singolarità non sono state mai sufficientemente trattate nell'ambito di un quadro programmatorio generale. ■

*Resp. AT FESR Ifel Campania

AGENDA URBANA

La Campania delle Città

di Felice Fasolino*

Nelle politiche di sostegno e sviluppo europee le Città sono considerate, al contempo, causa e soluzione delle difficoltà di natura economica, ambientale e sociale. Le aree urbane d'Europa ospitano oltre due terzi della popolazione dell'UE, utilizzano circa l'80% delle risorse energetiche e generano fino all'85% del PIL europeo.

Queste aree, veri e propri motori dell'economia europea, fungono da catalizzatori per la creatività e l'innovazione, ma sono anche i luoghi in cui vari problemi persistenti, quali ad esempio disoccupazione, segregazione e povertà, raggiungono i livelli più allarmanti. In quest'ottica, le politiche urbane assumono un'importanza transfrontaliera, ragion per cui lo sviluppo urbano riveste un ruolo di primo piano nella politica regionale dell'Unione Europea.

Per questo, sempre di più, la maggior parte delle politiche europee, e una parte molto significativa della normativa comunitaria, presenta una dimensione urbana e le città sono riconosciute come il luogo dove molte delle sfide che la UE è chiamata a sostenere devono essere affrontate. (...) Questa dimensione strategica diventa ancora più pregnante nell'impostazione delle politiche di coesione per il ciclo programmatorio 2021/27 con un ulteriore obiettivo di concentrazione e aggregazione tematica per



il finanziamento di politiche su aree urbane complessive e non operazioni singole avulse da un contesto strategico. Per l'Italia, la Commissione ha riconosciuto il rilievo delle differenti situazioni territoriali e ha incoraggiato a perseguire strategie territoriali per tutte le tipologie di territori secondo le diverse necessità e opportunità.

In questo panorama complessivo le politiche di coesione declinate dalla Regione Campania hanno anticipato fin dalla programmazione 2007/2013 l'approccio dello sviluppo urbano come leva complessiva di sviluppo e le città di medie dimensioni come area strategica d'intervento.

La Regione Campania ha scelto di puntare a rafforzare la rete delle Città medie che rappresentano i nodi di un territorio policentrico e riconosce a queste un ruolo di

traino dello sviluppo territoriale come centri di servizi che si diffondono sui territori anche oltre i confini amministrativi.

La Strategia regionale Sviluppo Urbano Sostenibile canalizza, quindi, le risorse disponibili per promuovere il potenziamento e l'innovazione di servizi ai cittadini e ai soggetti economici e sociali con un approccio integrato e multisettoriale che sappia esaltarne i punti di forza e, al contempo, sappia superare alcuni fattori di debolezza, privilegiando uno sviluppo sostenibile teso ad offrire servizi ambientali, sociali ed economici di base alla comunità, senza, così, creare una minaccia alla vitalità del sistema naturale, urbano e sociale che da queste opportunità dipendono.

La Campania ha puntato sulla dimensione delle Città medie, così come individuate fin dalla programmazione 2007/2013 e confermate nel 2014/2020, individuando tali ambiti come quelli in cui si concentrerà l'attuazione della policy di sviluppo territoriale integrato, utilizzando lo strumento della "delega di funzioni".

Il pieno coinvolgimento, dalla selezione delle operazioni fino alla loro completa attuazione, ha consentito di sviluppare un modello di governance "nuovo" che è, ad oggi, riconoscibile come buona pratica, per la capacità delle strutture amministrative e tecniche delle città di gestire programmi complessi, di favorire una migliore programmazione e una più mirata progettazione degli interventi, di elevare l'integrazione tra i vari uffici coinvolti nelle procedure di attuazione dei Programmi.

Una governance multilivello, istituzionale e tecnico amministrativa, che consolida una filiera istituzionale e avvicina la programmazione e l'Europa ai territori. (...) ■

Questo modello, oltre a prevedere un'obbligatoria fase di ascolto del territorio per la definizione della strategia, ha introdotto alcuni strumenti nuovi di confronto come il "Tavolo città" che è un organismo di concertazione, confronto e definizione di percorsi di programmazione tra le città medie e la Regione Campania. "La cabina di Regia" presieduta dal Sindaco e composta da tutti i soggetti istituzionali e tecnici che incidono sulle procedure per l'attuazione dei programmi della città, è un organo di confronto e di semplificazione amministrativa.

Il "Sistema di Gestione e Controllo", con la costituzione di un ufficio dedicato nell'ambito dell'organizzazione del comune, è il sistema di procedure, strumenti ed adempimenti che la città utilizza per l'attuazione degli investimenti.

Nel 2014/2020 ad oggi sono stati programmati 246 milioni di Euro e ad oggi sono attivati 13 Accordi di Programma per circa 160 milioni di Euro.

La consistenza dei numeri e il consolidamento dello strumento confermano una sfida raccolta dal territorio e dagli attori istituzionali che chiama, però, tutto il modello di governance a confermare la capacità di attuazione dei progetti nella chiusura del programma in corso e può essere anche il filo conduttore per avviare immediatamente la programmazione e l'attuazione del prossimo periodo in continuità, massimizzando l'impatto atteso dalle politiche di sviluppo urbano. ■

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

*Resp. AT SV URB Ifel Campania

Marino: Costruiamo insieme il modello Campania

(da pagina 1)

In queste ore i sindaci, principale front-office delle nostre città, sono diventati i terminali a cui, in modo arretrante, si rivolgono cittadini e residenti per ottenere informazioni sui comportamenti da tenere. Non sarebbe stato un bel segnale 'distrarli' da questo dovere civico, proponendo loro di partecipare a una iniziativa associativa, seppur importante. E' il momento in cui la nostra comunità regionale di sindaci e amministratori locali si deve unire nel fronteggiare, con i nervi saldi e a tempo pieno, una crisi i cui sviluppi speriamo siano positivi ma le cui implicazioni, sociali ed economiche, sono ancora sconosciute. Perciò al momento dobbiamo essere tutti concentrati a svolgere con dedizione e cura l'impegno a cui siamo stati chiamati. Infine colgo l'occasione di ringraziare a uno ad uno quanti avevano dato la loro disponibilità a partecipare alla nostra iniziativa. Dai ministri Costa, Di Maio e Manfredi, al sottosegretario De Cristofaro, al presidente della Giunta Regionale De Luca ai parlamentari nazionali e regionali, ai vertici di Anci, Decaro e Bianco, ai tanti sindaci ed esperti che avevano assicurato la loro qualificata presenza ai nostri workshop. Un ringraziamento particolare al rettore dell'Università Vanvitelli, Paolisso, e ai tanti giornalisti impegnati a moderare i nostri panel. Si tratta comunque di un rinvio, do a tutti appuntamento a una prossima occasione, speriamo più fortunata.

Sul tavolo, proprio nel momento in cui esplose la crisi del COVID-19, diventa sempre più acuto il problema dei tagli agli enti locali che impongono probabilmente oggi agli amministratori strategie nuove.

Per costruire ottime procedure amministrative e per poter, soprattutto noi realtà del Sud, rappresentare al meglio i nostri territori, dobbiamo cercare di affrontare le best practice, le azioni di governance in modo concreto, chiaro, specifico. Ecco perché sentiamo quotidianamente la necessità di confrontarci, anche se siamo quotidianamente impegnati a fronteggiare un'emergenza sanitaria imprevedibile fino a un mese fa. Il nodo principale, evidentissimo proprio in questi frangenti di crisi, resta quello del personale, punto su cui oggi scontiamo un deficit notevole. E questo perché da un lato abbiamo comuni in dissesto o in predissesto che non possono fare assunzioni, dall'altro normative, come quota 100, che incentivando i pensionamenti non creano le condizioni perché le cose migliorino. La sfida non è soltanto quella di fare più assunzioni nella pubblica amministrazione ma soprattutto di fare assunzioni di qualità. Ci servono nuovi mestieri, nuova innovazione e nuovi servizi, a partire dalla comunicazione alla cittadinanza, punto molto sensibile proprio in questi giorni convulsi di Coronavirus. Per fare tutto



questo abbiamo bisogno di costruire una migliore contabilità finanziaria dell'ente.

Cosa proponete?

Sul tema della riscossione, o meglio sul tema del rapporto con il cittadino rispetto alla riscossione, vogliamo aprire un fronte di discussione col governo nazionale per poter al meglio costruire, con le prossime finanziarie, soluzioni ottimali per i nostri comuni. I sindaci, si badi bene, sono portatori di interessi positivi, il front-office rispetto alle esigenze dei cittadini. Sono quelli chiamati ad affrontare anche temi, a volte, non di loro specifica competenza, quelli chiamati ad agire comunque, col coraggio e la consapevolezza di dover creare la speranza di costruire un futuro. Noi siamo convinti che proprio attraverso gli amministratori locali si possa costruire un Paese migliore. Ecco perché siamo pronti a mettere in campo proposte, che non sono quelle del partito dei sindaci ma le proposte che giungono dai nostri territori e dalle nostre comunità.

A proposito di personale, dopo l'esperienza avviata in Campania cosa pensa di un Piano per il Lavoro per la riqualificazione della pubblica amministrazione?

Beh, già c'è stata un'apertura importante da parte del governo sul tema del personale, di come possono essere aperte nuove assunzioni negli enti pubblici. Rispetto a questo aspettiamo che il governo metta in campo i decreti perché lì c'è la sfida: la risposta ai grandi pensionamenti e ai grandi sottodimensionamenti delle piante organiche dei comuni, che significano soprattutto diminuzione di servizi a favore dei cittadini, è nella qualità delle assunzioni.

Servono nuove professioni, come detto, e, diciamo la verità, anche un bel po' di giovani che possano costituire linfa nuova non soltanto sotto l'aspetto tecnico ma anche sotto l'aspetto passionale, con loro vita, le loro speranze, la loro capacità di mettere creatività ed entusiasmo.

Un altro tema importante nell'agenda politica del governo e dei territori è quello dell'autonomia differenziata. Qual è, in merito, la posizione di Anci Campania?

La vicenda del Covid-19 dimostra come ci sia necessità ancora di più di un tessuto unitario, di un cemento che assicuri la robustezza della trama istituzionale, da Nord a Sud. La nostra idea su questo punto l'abbiamo già espressa ripetutamente ed è chiara. Il tema vero non è quello delle autonomie differenziate, alle quali la modifica del titolo V della Costituzione ha già dato un'apertura fondamentale, ma quello dei livelli essenziali dei servizi che dobbiamo garantire ai cittadini. La differenziazione non deve essere sulla capacità di avere o meno risorse ma sulla capacità di gestire bene queste risorse. Insomma, non ci vogliamo sottrarre al confronto. Del resto, la partita non è tra Nord e Sud ma tra territori e la si gioca sul campo della qualità della proposta amministrativa, che può esserci al nord come al sud. La vera sfida sta nell'aumentare, dove ci sono debolezze, la capacità del Paese di garantire livelli minimi di risposte alle esigenze dei cittadini. Per dirla in parole povere, il Sud non ha bisogno di aiuti ma di opportunità. Rafforzare la sua competitività attraverso un modello sociale significa prima di tutto rafforzare il Paese nella difficile sfida della globalizzazione.

Cosa si augura che emerga dalla crisi del Coronavirus che stiamo vivendo?

La risposta fornita dai sindaci, in queste prime settimane di emergenza, è stata straordinaria in termini di abnegazione, passione e responsabilità. Alla fine questa crisi credo che si rafforzerà l'immagine dei sindaci della Campania. I quali stanno dando una grande prova di forza, qualità e civismo. Avremo una comunità migliore, ne sono convinto. L'Italia nasce sui comuni e sulle signorie e rispetto a quella storia noi abbiamo il dovere di rivitalizzare e riqualificare anche il nostro ruolo, partendo proprio dalle difficoltà e dalle emergenze che stiamo affrontando, tutti insieme, in questi giorni. La sfida in corso ci renderà più forti, più determinati, più credibili. E lo vedo soprattutto nel ruolo che stanno giocando i giovani amministratori che assolvono il loro compito mettendoci il cuore, e scrivendo una pagina nuova per la Campania. Insieme, tutti insieme, possiamo costruire un modello per il futuro delle nostre terre, un modello che deve chiamarsi modello Campania. ■

La crescita del partenariato pubblico privato per le opere pubbliche dei comuni campani

di Giorgia Marinuzzi*
e Walter Tortorella*

Su un totale di 25.828 bandi di gara per opere pubbliche (OO.PP.) dei comuni della Campania pubblicati nel periodo 2002-2018, 2.395 (il 9,3%) sono costituiti da bandi PPP. Sul versante degli importi l'incidenza percentuale di PPP sulle OO.PP. raggiunge il 24,1%: poco meno di un quarto delle OO.PP. dei comuni della Campania prevede una forma di "alleanza" con il privato.

Anche i soggetti coinvolti nel tempo crescono esponenzialmente: prima del 2006 meno del 10% dei comuni campani aveva provato il PPP, mentre dal 2010 in poi si può affermare che in media circa un comune su 5 ha optato per tale strumento. Nel periodo 2002-2018 l'81% dei comuni della Campania ha sperimentato almeno per una volta un PPP.

Ovviamente l'intensità del ricorso al PPP è molto eterogenea a livello territoriale: gli importi più elevati dei bandi PPP nell'intero periodo in esame si riscontrano per i comuni di Napoli (570 milioni di euro) e di Salerno (137 milioni).

Ma per cosa vengono impiegati i bandi PPP da parte dei comuni della Campania? Le concessioni di servizi sono la procedura alla quale i comuni fanno maggiormente ricorso, rappresentando il 71% del totale dei bandi; più distanti le concessioni di lavori, che si attestano al 24%, e le altre gare di PPP (5%).

Analizzando gli importi posti a base di gara, la situazione si capovolge: infatti si nota come le concessioni di lavori allochino circa due terzi delle risorse messe a gara (62%) e le concessioni di servizi il 36%. Complessivamente, nel periodo 2002-2018, i settori maggiormente attrattivi per i PPP campani sono quelli riguardanti gli impianti

sportivi (18%), l'edilizia sociale e pubblica (17%), l'arredo urbano e verde pubblico (15%) e l'energia e le telecomunicazioni (15%), che tutti insieme rappresentano il 65% dei bandi comunali pubblicati nella regione.

Sul fronte degli importi lo scenario cambia: la quota più ampia di risorse in PPP è associata al settore dell'energia e delle telecomunicazioni (36%), segue il settore delle strutture cimiteriali, con il 17% degli importi e il riassetto di comparti urbani (13%).

Il mercato del partenariato pubblico privato (PPP) si è dunque configurato e continua a configurarsi come un'opportunità importante per sostenere il fabbisogno di investimenti dei comuni.

Il PPP ha il vantaggio infatti di presentarsi come una possibilità di incontro tra interessi e risorse di soggetti pubblici e privati, che insieme amplificano le potenzialità



di investimento, incentivano la qualità progettuale e facilitano l'individuazione delle opere prioritarie per cittadini e territori. Il PPP, in conclusione, non è più interpretabile come una modalità residuale di aggiudicazione delle opere pubbliche in Campania, bensì trova uno spazio sempre più importante nelle scelte comunali, rappresentando nell'ultimo triennio, in media, più della metà del valore delle opere pubbliche messe a gara. ■

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

*Dipartimento Studi Economia Territoriale IFEL

Performance e trasparenza: cos'è il "valore pubblico"

Un'amministrazione moderna ed efficiente è il risultato di un sistema razionalmente e pragmaticamente progettato, governato e controllato

di Francesco Miggiani

Le Pubbliche Amministrazioni europee sono state protagoniste, a partire dagli anni Ottanta, di cambiamenti di ampio respiro orientati in tre direzioni principali: eliminazione di inutili regole, procedure obsolete e processi inefficaci, con l'obiettivo di promuovere una maggiore "amichevolezza" nei rapporti con i cittadini, maggiore trasparenza, tempestività di azione, ma anche razionalizzazione dei costi; migliorare i servizi offerti, l'organizzazione interna, le tecnologie, la motivazione dei collaboratori per raggiungere più elevati livelli nel binomio "efficienza-efficacia"; costruire una nuova identità positiva del "Civil Service", con un forte focus sull'etica, sulla terzietà e sul senso di "accountability" personale.

Anche il nostro Paese si è inserito a pieno titolo in questo grande movimento evolutivo; i risultati complessivi raggiunti sono da valutarsi sicuramente in modo positivo, anche se permangono ancora alcuni "nodi" e contraddizioni, con origini spesso lontane nel tempo, su cui è necessario insistere ancora.

Negli anni recenti, una tappa sicuramente significativa è rappresentata dalla Legge 124/2015 (cd. Legge Madia di Riforma della PA), le cui previsioni coprono gran parte dei punti sopra elencati e sono state seguite, in periodi successivi, da ulteriori disposizioni (ad esempio in materia di Performance con il d.lgs. 74/2017, come vedremo successivamente).

Un convincimento diffuso è che in questi ultimi anni si sia "abbattuta" sulla nostra PA una vera e propria pioggia di nuovi adempimenti non sempre completamente coerenti, e che importanti cambiamenti si siano dovuti realizzare non solo a costo zero, ma spesso in una situazione di decremento di risorse disponibili; c'è del vero, almeno in misura parziale, in questa affermazione. Il nuovo quadro normativo che si sta progressivamente delineando presenta però, a nostro avviso, interessanti opportunità in termini sia di cambiamento nei rapporti con cittadini e imprese, ma anche di logiche di funzionamento interno delle amministrazioni (aspetti necessariamente correlati in maniera stretta).

Ancora più interessante, sempre a nostro avviso, un ulteriore fatto: alcuni di questi corpi normativi, e ci riferiamo principalmente al Ciclo della Performance, alla normativa in materia di Prevenzione della corruzione, agli obblighi di Trasparenza, possono essere considerati come diretti al perseguimento un'unica finalità: la creazione di "valore pubblico", considerato come traguardo finale dell'azione amministrativa. I tre ambiti normativi presentano inoltre una serie di "connessioni" reciproche che li possono rendere sinergici e atti a potenziare il risultato complessivo che l'amministrazione intende perseguire.

La sfida è di creare, grazie ad essi, un circolo virtuoso gestionale che si autoalimenti.

Questo è possibile ad alcune non facili condizioni: superare la cultura dell'adempimento, utilizzare questi strumenti cogliendone tutte le opportunità di sinergia, sfruttarne interamente le potenzialità di comunicazione e "reputation building".

E' opportuno precisare infine che in questa sede ci limitiamo a esaminare i tre set normativi indicati, cosa che però non esaurisce la materia: in futuro ci ripromettiamo di estendere l'analisi anche a ulteriori strumenti che presentano caratteristiche e potenzialità analoghe.

Il "Valore pubblico"

Il Valore Pubblico è un paradigma caratterizzato da indubbia potenzialità evocativa, entrato recentemente con forza nel dibattito sulla riforma della PA; può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso collettività e che deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni

interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

E' interessante sottolineare la bidimensionalità presente nella definizione: il Valore Pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti dalle Pubbliche Amministrazioni e diretti ai cittadini, utenti e stakeholder, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (lo stato delle risorse). Non presidia quindi solamente il "benessere addizionale" che viene prodotto (il "cosa", logica di breve periodo) ma anche il "come", allargando la sfera di attenzione anche alla

come pure per rappresentare all'esterno e all'interno il complesso delle attività svolte. Nel linguaggio e nella cultura della nostra PA si parla ormai con una certa frequenza di processi di servizio diretti agli utenti, di processi trasversali, processi interni e via dicendo; come notazione culturale, è interessante anche osservare che il concetto di processo sta progressivamente integrando (ma non sostituendo), un principio forte della cultura della PA italiana, quello di "procedimento", tipico del diritto amministrativo.

E' opportuno infine osservare che questo progressivo spostamento verso le logiche di processo non sarebbe stato possibile se non fossero disponibili le soluzioni offerte dalle tecnologie digitali, che si sono rivelate determinanti e stanno a loro volta determinando importanti cambiamenti negli stili di leadership, nelle competenze necessarie, nei profili motivazionali dei collaboratori.



Il Ciclo della Performance e la valutazione partecipativa

La valutazione partecipativa può essere considerata un significativo passo in avanti nel faticoso processo di riduzione dell'autoreferenzialità della PA, e si aggiunge in modo organico e strutturato al toolkit oggi disponibile (carta dei servizi, standard di qualità etc.) che vanno in direzione del rinnovamento del rapporto con il modo esterno. Alla base della valutazione partecipativa si pone un importante principio: il cittadino, sia come singolo sia attraverso associazioni, è un soggetto attivo che può collaborare con le istituzioni negli interventi che incidono nelle realtà sociali a lui vicine. Si tratta quindi di dare applicazione, anche nel settore pubblico, al concetto di citizenourcing, che consiste nel promuovere un lavoro costante, approfondito, capillare lavoro

di consultazione, audizione e contraddittorio con le parti e i portatori di interesse.

Il d.lgs. 74 del maggio 2011 e le Linee Guida recentemente emesse dal Dipartimento della Funzione Pubblica hanno dato concretezza e specificità al principio della partecipazione riferita al ciclo della Performance, con particolare riferimento alla performance organizzativa; l'oggetto della valutazione partecipativa concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle PA e di questa valutazione sono protagonisti i cittadini, gli utenti finali dei servizi resi dalle amministrazioni, gli stakeholders in generale in qualsiasi modo coinvolti direttamente o indirettamente nell'operato delle amministrazioni.

E' interessante osservare come viene declinata la qualità dei servizi: la norma pone al centro la rilevazione del grado di soddisfazione (che può essere rilevato anche tramite modalità interattive quali i sondaggi continuativi e simili); oltre a ciò deve essere valutato anche quello che l'amministrazione fa per lo sviluppo delle relazioni con i cittadini e con gli altri soggetti interessati. Si prefigura quindi un sistema che coglie in modo quasi fotografico una variabile di breve periodo (la soddisfazione) ma la proietta in un contesto più ampio (la costruzione di un sistema di relazione e di dialogo), che è il vero modo per assicurare nel tempo il miglioramento della qualità stessa.

Tra gli aspetti significativi, segnaliamo il fatto che la norma individua nell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) il possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati". Sempre all'OIV viene affidata la responsabilità di verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione e si impone al medesimo Organismo di tenere conto dei risultati ai fini della valutazione annuale della Performance organizzativa, con i conseguenti riflessi sulle valutazioni individuali dei singoli dirigenti e collaboratori. (...) ■

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

*Resp. RIAP IFEL Campania

Maturità digitale, conoscerla primo passo per una Pa 4.0

Tecnologia e Agenda 2021-27: al via il digital assessment dei Comuni campani. Un aiuto per indirizzare linee strategiche e investimenti

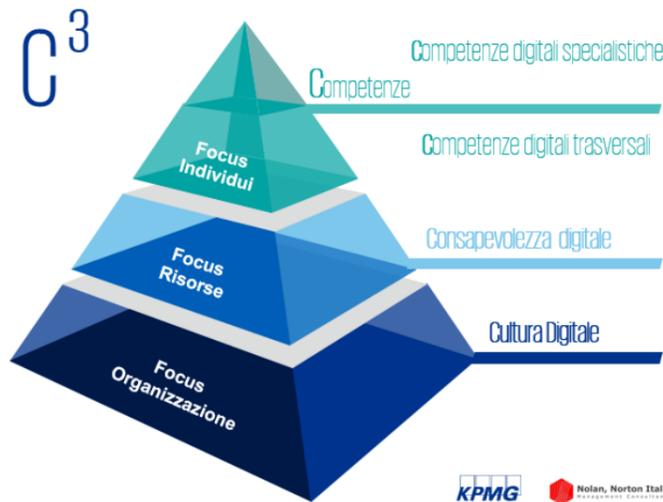
(da pagina 1)

Uno tra i settori in cui l'innovazione digitale sta diventando sempre più prioritaria e imprescindibile è sicuramente il settore pubblico. Tra le Amministrazioni Pubbliche, ancora più cruciale è il ruolo esercitato dai Comuni che, considerata la funzione di prossimità che svolgono nei confronti dei cittadini, rappresentano il terminale della filiera istituzionale impegnata nell'erogazione dei servizi e, per tali ragioni, non possono che essere gli attori protagonisti di un tale processo evolutivo.

In tale contesto, come primo passo, diventa dunque fondamentale per ciascuna Amministrazione analizzare il proprio livello di maturità digitale, in modo da acquisire la consapevolezza necessaria all'identificazione degli ambiti prioritari di investimento in tale campo.

Non è un caso che nel corso dell'ultimo anno, a livello nazionale, siano state intraprese molteplici iniziative volte a determinare lo stato dell'arte delle Amministrazioni Locali in tema di digitalizzazione, in particolare dei servizi pubblici offerti. Tra le ricerche è opportuno citare quella dell'Osservatorio Agenda Digitale della School of Management del Politecnico di Milano dalla quale emergono dati che mostrano, in sintesi, un Paese a due velocità: da una parte i Comuni di medie e grandi dimensioni, capaci di intraprendere tale processo di digitalizzazione dei servizi; dall'altra i Comuni di piccole dimensioni e per lo più situati al Sud e nelle isole, che non sono affatto digitalizzati o stanno ancora muovendo i primi passi in tal senso.

Proprio nell'ottica di supportare le Amministrazioni comunali campane in tale processo nasce il progetto di digital assessment dei Comuni della Regione Campania che vede IFEL Campania in primo piano, coinvolta al fianco della Regione e di Anci Campania, a testimonianza dell'elevato valore strategico che assume tale iniziativa. La rilevazione è volta a rilevare le esigenze delle Amministrazioni Locali e ad indirizzare le linee strategiche e le politiche di investimento da attuare sui Comuni del territorio regionale, attraverso le quali IFEL, Anci e la Regione potranno identificare gli ambiti prioritari di intervento, anche al fine di mettere in atto possibili forme di aggregazione dei fabbisogni e disegnare scenari di evoluzione coerenti con le indicazioni nazionali in tema di digitalizzazione dei servizi e con le



potenzialità delle più moderne tecnologie (ad es. linee guida AgID ed in particolare il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021).

In tal senso, è da considerare la partnership tra IFEL e KPMG - Nolan Norton Italia, società di Management Consulting e IT Strategy del network internazionale KPMG, che contribuirà alla realizzazione dell'iniziativa attraverso il proprio supporto specialistico e l'esperienza maturata presso Amministrazioni Pubbliche Centrali e Locali sul tema della Digital Trasformazione.

Considerando dunque l'elevata rilevanza strategica che il progetto assume in ottica di miglioramento del rapporto con cittadini e imprese, e in generale per la semplificazione amministrativa e il contenimento della spesa pubblica, si è voluto procedere con l'avvio delle attività della prima fase, durante la quale, oltre alla definizione dell'approccio metodologico, sono stati individuati due diversi raggruppamenti (cluster) in cui sono stati suddivisi i 550 Comuni della Regione Campania.

Tale classificazione, effettuata in base a criteri di rilevanza geo-politica e istituzionale, ha consentito di individuare 12 Amministrazioni appartenenti al cluster 1, a cui se ne è aggiunta una tredicesima selezionata come rappresentanza di

un Comune con vastità territoriale e popolazione ridotte.

Il contributo e l'esperienza riportata da tali soggetti sarà senza dubbio fondamentale per garantire la buona riuscita del progetto e comprendere quali siano gli aspetti più critici e che necessitano un focus prioritario di intervento. Non meno indicativi e, sicuramente indispensabili per avere un quadro completo sulla maturità digitale di tutte le Amministrazioni coinvolte, saranno poi i risultati del questionario di autovalutazione con il quale i restanti Comuni appartenenti al cluster 2 potranno comprendere il loro grado di digitalizzazione, con riferimento a diversi macro-ambiti di analisi.

Sono infatti oggetto di indagine, non solo i servizi digitali messi a disposizione dai Comuni, ma anche il parco applicativo in uso, l'infrastruttura e la sicurezza informatica, oltre che per ultima, non per importanza, la digital awareness delle Amministrazioni comunali. Per la rilevazione

di quest'ultima, in particolare, vengono utilizzate metodologie e strumenti consolidati e utilizzati presso altre Amministrazioni, come, ad esempio, il modello C3 che permette di analizzare le competenze digitali trasversali e specialistiche, la consapevolezza e la cultura digitali dei Comuni.

È proprio in tema di competenze e formazione digitale, infatti, che deve necessariamente iniziare a registrarsi un chiaro cambio di rotta, consapevoli che uno sviluppo della cultura digitale possa fungere da volano di nuove opportunità di lavoro e in generale della crescita economica in ambito locale.

Scopo ultimo dell'indagine è infine quello di fornire informazioni utili per indirizzare la "spesa digitale" dei Comuni, sia con riferimento ai programmi approvati per l'accesso ai Fondi della coesione per il periodo 2014-2020, sia per supportare la definizione di coerenti itinerari di evoluzione digitale da cui trarre indicazioni per una più consapevole costruzione dei contenuti programmatici delle politiche di coesione per l'Agenda 2021-2027, in modo tale da poter cogliere a pieno tutte le opportunità a disposizione e cavalcare l'onda della trasformazione digitale per rilanciare lo sviluppo economico regionale e nazionale tanto auspicato. ■

“... Quel che manca è l'analisi permanente dell'efficiente uso degli elaboratori, con gli aggiustamenti di procedure e le integrazioni reciproche. Si dovrebbe allora costituire un Centro per i sistemi informativi, con il compito iniziale di fare una relazione degli elaboratori esistenti, dell'utilizzazione delle possibilità di raccordo e di integrazione; esso potrebbe agire in collegamento con il programma finalizzato sull'informatica, di recente bene avviato dal Consiglio Nazionale delle Ricerche, e con gli organismi interni e internazionali per l'informatica. ...”

Potrebbe sembrare un'affermazione rilasciata da un nostro contemporaneo, che utilizzando termini un po' desueti, con linguaggio semplice, comprensibile ai più, fotografa con lucida precisione lo stato dell'informatizzazione della pubblica amministrazione italiana. Peccato che si tratti di un passaggio presente nel Rapporto sui principali problemi dell'Amministrazione dello Stato – Cap 3.7 “L'attività di informatica”, trasmesso alle Camere il 16 novembre 1979 dal Ministro per la funzione pubblica Massimo Severo Giannini.

Un rapporto di oltre quarant'anni fa che, purtroppo, sembra prodotto oggi. Il testo del rapporto è disarmante, infatti, decontestualizzato temporalmente, esprime un progetto quanto mai attuale anche ai

Pubblica Amministrazione, un salto “digital-temporale”

nostri giorni, creare un polo centralizzato composto dai soli sistemi effettivamente utilizzati a seguito di un'attività di monitoraggio. Purtroppo, dal 1979 ad oggi, in proporzione, sono stati fatti pochissimi passi avanti, al punto tale che la visione del Ministro Giannini era utopistica all'epoca e tale è rimasta.

Continuando in questo parallelo digital-temporale, nel rapporto si legge ancora “... Il quadro qualitativo è invece parecchio appannato, perché il processo tecnologico che nel settore si è avuto negli ultimi dieci anni ha trovato impreparate le amministrazioni pubbliche. Gli elaboratori elettronici, che erano all'inizio apparecchi di semplice registrazione di dati complessi, sono divenuti poi apparecchi di accertamento o verifica, di calcolo, di partecipazione a fasi procedurali di istruttoria e, infine, di decisione. ...”

Anche su questo passaggio non si può che evidenziare il ritardo estremo che molte pubbliche amministrazioni, ancora oggi, in un'epoca in cui l'innovazione digitale è il presente e non il futuro, hanno accumulato

nell'adeguamento dei processi interni. L'informatica è lo strumento, non il fine, per modificare radicalmente il modello di funzionamento di un Ente pubblico, ma le amministrazioni continuano ad investire senza guardare all'obiettivo ultimo, trasformare l'oggetto del proprio “business”, che consiste nell'erogare servizi efficienti ed efficaci per i propri “clienti finali”, i cittadini e le imprese, che hanno nella pubblica amministrazione un fornitore di servizi indispensabili per la vita quotidiana.

Se a distanza di quattro decenni occorre ancora nominare un Responsabile per la transizione al digitale, come se non fosse un'esigenza primaria per gli enti avere un sistema nervoso digitale pienamente funzionante; effettuare continui censimenti nazionali sullo stato delle infrastrutture digitali per conoscere il livello di digitalizzazione degli enti, sancendo come gli investimenti pubblici in information technology siano effettuati senza un modello di governance centrale che detti linee chiare e cogenti per tutti i soggetti pubblici e privati;

radicare il concetto di “digital divide”, che rende molti cittadini privi di una cultura digitale minima che consenta di poter fruire agevolmente di servizi digitali basilari; formare i dipendenti della pubblica amministrazione che, ancora troppo spesso, vivono con disagio il rapporto con gli strumenti tecnologici, visti come oggetti misteriosi. Allora, se tutto ciò risulta attuale, il Rapporto del Ministro Giannini è, ancora oggi, la vera pietra di scandalo, che evidenzia in modo inequivocabile lo stallo della Pubblica Amministrazione.

In quarant'anni, dopo investimenti miliardari, definizioni normative sempre più stringenti, leggi dedicate, apparati dello Stato creati ad hoc per accompagnare il processo di innovazione nella pubblica amministrazione, ancora oggi non si è capaci di incidere con forza per cambiare passo.

L'auspicio è che la nomina di un Ministro dedicato, la creazione di un Dipartimento dedicato, la razionalizzazione degli altri apparati dello stato che si occupano di innovazione, sia un cambio di passo vero e non l'ennesimo rinvio di un processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione che attendiamo da almeno quarant'anni.

To be continued...

Massimo Bisogno

Quando la sfida è sul “personale”: a caccia di nuove professionalità

Prevedere e anticipare i fabbisogni di risorse umane: una guida per l'individuazione delle nuove competenze nelle amministrazioni locali

di Claudia Peiti*

In un quadro di non grande coordinamento sono tuttavia intervenuti alcuni disposti legislativo che sostanziano questo mutato clima.

All'inizio dello scorso Dicembre 2019 è stata sancita in Conferenza Stato-Città un'intesa sullo schema di Dpcm per l'individuazione di nuovi criteri per la definizione delle possibilità assunzionali, introducendo il riferimento a delle soglie per fasce demografiche. Dall'altro lato, la L.124/2015, i decreti legislativi (d.lgs.74 e 75/2017) e le linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica (15.05.2018), sono intervenute sul processo di pianificazione delle risorse umane, mutando la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione dei propri fabbisogni di personale. La lunga recessione, pur con un percorso per molti versi doloroso, ha sicuramente portato ad amministrazioni più leggere e meno costose ed oggi questi nuovi assetti vanno sfruttati avendo a mente l'obiettivo di erogare migliori servizi alla comunità. A questo scopo occorre disporre di una robusta valutazione degli assetti raggiunti in termini di dotazioni di personale, anche comparando la posizione relativa fra amministrazioni simili.

Lungo questo percorso, IFEL Campania, in collaborazione con REF Ricerche, ha attivato un filone di ricerca con lo scopo di fornire agli amministratori locali il necessario supporto per affrontare al meglio le novità introdotte. L'idea è di muoversi lungo un doppio binario. Da un parte si vuole giungere alla redazione di una guida pratica sui principi normativi, economici e organizzativi che ruotano attorno alla pianificazione delle risorse umane. Dall'altra si vuole produrre un'esplorazione degli andamenti delle consistenze di personale, approfondendo, con le informazioni disponibili, sia la dimensione quantitativa che quella qualitativa.

Circa la dimensione quantitativa delle risorse umane, le tecniche a disposizione per la pianificazione sono molteplici, così come ampiamente illustrato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nella pubblicazione “Modelli di analisi e di gestione dei fabbisogni di personale nelle amministrazioni pubbliche” (2017). In questo ambito, IFEL Campania vuole promuovere una maggior conoscenza delle tecniche di benchmarking, fornendo agli enti campani degli strumenti pratici per la definizione dei fabbisogni di personale.

Nel settore pubblico, al contrario di quanto accade in quello privato, è preclusa la possibilità di ricorrere a informazione di mercato per giungere a configurazioni ottimali delle consistenze di personale. Proprio per il contesto in cui si trovano ad operare, oltre che per la mission che devono soddisfare, le amministrazioni possono ottenere utile indicazioni attraverso mutuando un confronto tra enti simili o tra unità omogenee, al fine di definire un benchmark sulle consistenze di personale da impiegare.

La volontà è quella di giungere ad un quadro informato, decisivo nel processo decisionale, costituito da un insieme di grandezze che il Comune può reperire al suo interno (analisi gestionali) e all'esterno (confronto per benchmarking). Il primo aspetto consente di governare, a livello di ente, la struttura attuale dei propri occupati. Il secondo, permette di esprimere una valutazione comparativa.

Su questo secondo aspetto, occorrerà innanzitutto eleggere insiemi di enti con caratteristiche simili. Utilizzare il



benchmarking per orientare la pianificazione significherà estrarre da questi “confronti” un'indicazione che può essere media, efficiente o di best practice rispetto a cui ciascun ente potrà, nel rispetto della propria autonomia, orientare la dotazione di risorse. Messa a fuoco l'attuale situazione del grado di carenza del personale (e magari anche di qualche eccesso residuo), si tratterà di riprogrammare le assunzioni, con grande attenzione alla nuove professionalità richieste, avendo a mente i servizi strategici, quelli nuovi e/o i ruoli su quali si vorrà puntare. Si innesta qui il secondo contributo che IFEL Campania ha individuato per supportare gli enti locali campani.

La pianificazione del personale permette alle

organizzazioni di adattarsi dinamicamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno, prevedendo o anticipando i fabbisogni di risorse umane. Come avviene per tutte le attività di pianificazione, essa è guidata dagli scenari futuri, dalle missioni che si intendono consolidare o sviluppare, dai cambiamenti del contesto normativo, tecnologico e, più in generale, ambientale.

La giusta scelta delle professioni e delle competenze professionali sono un presupposto indispensabile per perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi. E' fondamentale definire i fabbisogni prioritari o emergenti in linea con le priorità strategiche e gli obiettivi specifici, individuando le vere professionalità

infungibili e non basandosi su mere logiche di sostituzione. La chiave consiste nel privilegiare un approvvigionamento del personale con criteri che inducano il potenziamento delle funzioni istituzionali e di core business. Significa anche valutare le professionalità esistenti e quelle mancanti e contemplando ipotesi di riconversione professionale.

Ancora una volta le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica permettono, in congiunzione con i principi base delle teorie dell'organizzazione, di guidare gli enti locali verso gli strumenti necessari per la pianificazione.

Questo disegno complessivo potrà avvalersi, in un'ottica qualitativa del sistema di classificazione delle professioni Istat, con particolare attenzione all'impatto della tecnologia rispetto alla nascita di nuove competenze e professioni. Entro questa dimensione qualitativa, accanto al contributo teorico si affiancheranno strumenti pratici d'ausilio per gli enti campani, nell'obiettivo di analizzare la propria organizzazione. In questo caso, il fulcro sarà l'esplorazione di casi concreti con lo scopo di promuovere una condivisione delle pratiche che si sono sviluppate sul territorio campano e nazionale. Il confronto verrà così nuovamente reso un momento di apprendimento fondamentale. ■

*REF RICERCHE

di Giuseppe Canossi e Andrea Pellegrino

I blocchi finanziari sulla spesa di personale e le forti limitazioni al turn over succedutisi negli ultimi vent'anni hanno determinato una perdita altissima di risorse umane e, quale corollario, una diffusa e oramai cronica carenza di risorse umane, mettendo a rischio, in molti casi, lo stesso svolgimento delle funzioni fondamentali e dei servizi pubblici essenziali. La situazione si è ulteriormente aggravata con il parallelo avvio della cosiddetta “quota 100” che, di fatto, ha ulteriormente peggiorato la già grave penuria di personale negli enti locali.

Infatti, sulla scorta delle elaborazioni condotte nel 2018 da IFEL-Dipartimento Studi Economici Territoriali e IFEL Campania sui dati del Conto Annuale del Personale, afferente l'esercizio 2016, tenuto conto della struttura per età del personale pubblico in servizio, è stato stimato, relativamente al quinquennio 2018-2023, un numero totale di pensionamenti nella PA pari a 450 mila.

Relativamente alla sola Campania è stato stimato (senza considerare gli effetti di “quota cento”), entro il 2021, un numero complessivo di pensionamenti pari rispettivamente a 12.574 per i Comuni e 891 per la Regione Campania.

Il progetto del “concorso unico” su scala regionale è quindi nato per dare una concreta risposta alla problematica di cui sopra, nell'intento, peraltro, di unire all'urgenza di rialimentare gli organici anche obiettivi di omogenea, diffusa e condivisa riqualificazione degli stessi.

In via generale è possibile osservare che obiettivo specifico del progetto è quello di selezionare, formare e qualificare, con le modalità del corso-concorso, potenziali dipendenti pubblici a copertura delle posizioni già vacanti e di quelle che si libereranno per i numerosi pensionamenti previsti nel triennio in corso, per un numero massimo di 10.000 unità.

I destinatari del progetto sono laureati e diplomati che hanno inteso candidarsi al concorso unico Enti Locali della Regione Campania, senza vincoli di età e/o residenza.

Gli Enti aderenti al Piano per il Lavoro sono prevalentemente Enti locali della Regione Campania, che, attraverso il portale dedicato del Dipartimento per la Funzione Pubblica, hanno rappresentato il fabbisogno assunzionale per il triennio 2019/2021 e hanno delegato alla Commissione Interministeriale RIPAM la selezione dei relativi profili professionali. (...) Senza entrare nel merito delle specificità di carattere più tecnico-giuridico, le principali problematiche poste dal processo di implementazione dell'iniziativa regionale possono essere così sintetizzate.

Piano per il lavoro, opportunità di rilancio per i comuni campani

Il primo profilo di rilevante interesse ha riguardato la definizione dei profili professionali richiesti dai vari enti e la loro omogeneizzazione, al fine sia di garantire la ricerca e la formazione di competenze comuni e spendibili orizzontalmente sugli enti interessati, che di razionalizzare anche numericamente il numero delle procedure concorsuali nell'ottica della sostenibilità spazio-temporale dei processi selettivi da attivare.

Una particolare problematica di natura amministrativa, sicuramente prodromica rispetto all'avvio della procedura corso-concorsuale, è stata affrontata e risolta con successo in relazione all'adesione al progetto e all'approvazione degli atti amministrativi corrispondenti (adozione della delibera di adesione e sottoscrizione dell'accordo di collaborazione con la Regione Campania).

Un tema specifico, al tempo stesso complesso e centrale per tutta l'iniziativa del piano lavoro campano, è stato affrontato in ordine alla compiuta definizione delle procedure di programmazione del fabbisogno di personale in chiave pluriennale e adozione degli atti pertinenti da parte degli enti locali, propedeutici al conferimento della prescritta delega alla Commissione Interministeriale RIPAM, al fine di poter beneficiare in termini concreti dei risultati della procedura corso-concorsuale cui gli stessi hanno previamente aderito.

Asua volta il conferimento dell'appena citata delega alla Commissione Interministeriale RIPAM, per il tramite dell'adozione di specifico atto deliberativo a cura degli organi esecutivi degli enti aderenti, ha rappresentato il necessario, anzi indispensabile presupposto tecnico-giuridico per legittimare l'avvio della procedura unica di selezione a livello territoriale.

Quanto alla selezione e scelta dei profili professionali prima, in dettaglio, citati, si è preventivamente verificata la domanda scaturente dalle istanze amministrative territoriali, per assicurare una convergenza di sistema rispetto alle proposte e previsioni iniziali.

Si è pertanto sviluppata un'istruttoria finalizzata all'individuazione, in appositi elaborati, di detti profili, tenendo conto delle richieste provenienti dai vari enti e determinando, in tal modo, una confluenza delle competenze richieste sul piano concretamente gestionale,

Scuola Viva, amministratori in cattedra col Progetto Cives: c'è il Training Camp



di Gaetano Di Palo

Il tradizionalmente ostentato scarso interesse dei giovanissimi nei confronti delle questioni politiche appare oggi aggravato dalla rappresentazione pressoché ossessiva, pervasiva – e sovente negativa – dell'uomo politico, che risulta agli occhi di molti adolescenti di questa generazione quale personaggio vanaglorioso, mediaticamente sovraesposto e attento ai suoi personalissimi interessi. (...) L'abuso cui la parola stessa è stata sottoposta, oramai nel comune sentire "la politica" è divenuta una mera espressione semi-gergale, usata quasi sempre per incolpare genericamente qualcosa (o qualcuno) dell'incapacità amministrativa, della stagnazione economico-produttiva, dell'incertezza degli scenari futuri, dei bisogni inascoltati ed addirittura di ogni manifestazione di fallimento sociale. (...)

ANCI Campania, è da tempo impegnata nell'incoraggiare

in uno con un'attività di selezione – più inclusiva che di dettaglio – dei titoli di studio da richiedere, al fine di lasciare più ampio margine alle prove concorsuali a tutto vantaggio di una più efficace ricerca delle attitudini e delle competenze realmente disponibili.

Al fine di assicurare la piena operatività e unitarietà del progetto, è stato messo a disposizione degli enti locali aderenti un apposito manuale operativo, utilizzato come guida pratica, recante i principali riferimenti normativi e procedurali da tenere presenti nella fase di predisposizione dei piani di fabbisogno di personale.

L'utilizzo di tale strumento si è rivelato molto utile, soprattutto in dipendenza del sorgere di numerose problematiche poste dalle molteplici modifiche e integrazioni normative medio tempore intervenute, nonché per la correlata e frequente produzione di atti di indirizzo interpretativo da parte delle istanze istituzionali (D.F.P., M.E.F., Corte dei Conti, etc.), fatalmente foriere di una costante incertezza disciplinaria e applicativa delle disposizioni relative alle procedure assunzionali.

In tale contesto un'importanza fondamentale è stata assunta dalla redazione effettiva del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale. Infatti, nel corso di questa fase, gli Enti Locali interessati hanno dovuto approfondire ogni sforzo orientato, anzitutto, a verificare sia le capacità assunzionali, attraverso il corretto calcolo del turn over in relazione al personale cessato negli ultimi anni, sia le capacità assunzionali anche nella prospettiva futura di medio-lungo periodo; nonché ad analizzare sia la sostenibilità economico-finanziaria pluriennale delle scelte in via di adozione sia le prescrizioni e i requisiti di legge posti a fondamento delle facoltà assunzionali e della relativa pianificazione (adozione del Piano delle Azioni Positive, rispetto limiti di spesa del personale, rispetto del patto di stabilità e delle successive nuove misure di carattere finanziario, etc.).

Last but not least, gli enti aderenti hanno dovuto necessariamente procedere alla redazione e conseguente adozione degli atti di programmazione del fabbisogno di personale, comprensivi, come previsto dalla normativa in materia assunzionale, anche delle verifiche di eventuali eccedenze di personale. ■

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

l'attenzione politica e l'impegno civico dei giovanissimi, promuovendone la crescita intellettuale e morale nei confronti dei temi sociali e dei bisogni collettivi, attraverso azioni sistematiche e capillari di disseminazione presso le scuole, rivelando – giova sottolinearlo non in via apologetica, bensì come doverosa contro-narrazione – l'immagine di una buona e sana politica e rivalutando il ruolo degli amministratori pubblici locali.

E' il caso del progetto "Giovani Menti Mentori" (2016), un'iniziativa finanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (...) laddove 64 giovani amministratori locali under 35 campani hanno realizzato 260 Palestre di Democrazia negli istituti scolastici superiori raggiungendo oltre 7.000 studenti. Ed adesso, in partnership con la Fondazione Valenzi ONLUS, ANCI rinnova il proprio engagement con il progetto "CIVES" un'azione d'accompagnamento sul tema "Cittadinanza, Partecipazione e Legalità" finanziata dalla Regione Campania nell'ambito di "Scuola Viva" Programma regionale teso a sostenere attività di sistema, di orientamento e di animazione territoriale nell'ottica di perseguire la diffusione, la valorizzazione ed il sostegno dei risultati del declinazione incentrata sui temi della cittadinanza attiva e della legalità della promozione, cura e tutela dei beni artistici e storici, del contrasto alla dispersione scolastica. (...)

Il percorso progettuale biennale di CIVES prevede essenzialmente due fasi, la prima, il Training Camp in cui 120 giovani amministratori campani under 35, selezionati e suddivisi in quattro gruppi da 30 allievi, dopo il percorso formativo del Training Camp (collaudata formula residenziale di workshop-seminario immersivo-intensivo sperimentata da ANCI Campania sin dal 2012) agiranno come vector nella seconda fase mediante approccio, format e content omogenei per divulgare attraverso i Civic Training Days presso scuole superiori l'esempio di una sana partecipazione sociale e politica alla vita civile e sviluppare l'idea e di una politica informata, consapevole ed al servizio della collettività.

I temi affrontati durante il Training Camp sono molteplici e diversi, e tuttavia tutti riconducibili al difficile mestiere dell'amministratore locale (sviluppo e sostenibilità, europrogettazione, inclusione e solidarietà sociale, finanza innovativa, digitalizzazione e smart-city etc.) pertanto i moduli e le unità didattiche che ne costituiscono l'ossatura sono stati ordinati nelle seguenti quattro giornate tematiche: "L'Europa dei Cittadini", "Comunicazione politica e rivoluzione digitale", "Ambiente, territorio ed energia", "Innovazione sociale e cultura democratica" durante le quali si avvicenderanno lezioni, testimonianze, laboratori e case study grazie all'intervento e l'ausilio di accademici, politici e professionisti del settore pubblico e non solo.

Nei Civic Training Days ogni vector sarà poi impegnato nelle scuole del proprio territorio per informare/formare giovani di età compresa tra i 14 e i 18 anni, organizzando almeno 3 incontri, e impegnandosi a diffondere nelle giovani generazioni, seppure non ancora in età di voto, una visione positiva dell'impegno nell'amministrazione della cosa pubblica, il senso ed il bisogno di un sano rapporto tra cittadino ed istituzioni, spiegando i compiti, responsabilità e funzionamento dell'ente comunale ed anche palesando modalità alternative di partecipazione attiva alla vita sociale quali l'associazionismo ed il volontariato. (...)

La prima classe è già pronta ai blocchi di partenza del 1° Training Camp 2020 al termine del quale i primi 30 vector inizieranno le attività di disseminazione e sensibilizzazione dei giovanissimi presso gli istituti superiori della regione Campania. ■

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

Il bisogno e il dovere di credere nel futuro

Lavoro di squadra, rete, condivisione di buone pratiche e di informazioni, di idee ed opportunità, formazione e consapevolezza: questa alcune delle parole chiave della consulta giovanile dell'Anci e degli obiettivi sottesi al lavoro di questi anni.

Questa consulta di Anci Giovani Campania nasce nell'Aprile del 2016 in seguito ad una fase congressuale aperta, inclusiva e democratica che ha rappresentato un importante risultato in termini di partecipazione. Un'organizzazione liquida e moderna che non può definirsi tale se non guarda con interesse e curiosità alle connessioni tra Stato e blocchi sociali, tra chi amministra e chi è amministrato. Per far fronte a questa crescente esigenza sono necessari due principi: formazione e partecipazione.

Come Anci giovani Campania proviamo ad interpretare queste due esigenze ed a tradurle in risposte attraverso la combinazione di presenza sul campo: formazione continua per i giovani amministratori, iniziative territoriali, partnership



divulgazione di informazioni e forte presenza online attraverso i nostri canali Facebook twitter ed Instagram per raggiungere il maggior numero di Amministratori e accrescere il raggio di azione.

Mettersi in rete significa mettere le idee in circolo, ampliare le prospettive ed aumentare le opportunità, per far fronte alle immense problematiche che affronta oggi un amministratore locale, di qualsiasi ente e di qualsiasi età. Amministrare oggi vuol dire accettare una sfida coraggiosa: lo è nella misura in cui all'elenco delle cose che fai devi aggiungere quello delle norme e degli adempimenti da rispettare, delle carte che hai da compilare e, soprattutto, delle cose che non puoi fare e di quelle che ti fanno accumulare ritardi e tensioni. Le nostre competenze, che si confondono con quelle di tutti gli enti dell'arco costituzionale e non, si intrecciano tra il tecnico ed il teorico e le nostre responsabilità pure. Per tale motivo le abbiamo bisogno di essere informati e non possiamo smettere di formarci. Per questo abbiamo bisogno di strumenti per saper pianificare e programmare, per intercettare fondi e risorse, per dare risposte concrete.

Le attività formative di questi anni, i vari training camp, il progetto Giovani Menti Mentori, gli appuntamenti itineranti ,eccetera, hanno permesso ad una nuova classe dirigente di guardare ai propri comuni con una consapevolezza diversa.

Le aule di studio in cui siamo orgogliosamente tornati da grandi e con responsabilità politiche, hanno permesso ad ognuno di noi di appropriarsi del proprio ruolo di guida di comunità sempre più bisognose di azioni concrete. Tra i banchi siamo diventati pianificatori attenti, restando folli portatori di sogni ed idee di sviluppo. Insieme, rappresentanti di piccoli e grandi comuni, di idee politiche diverse, di formazioni differenti, ma uniti dalla voglia di essere responsabilmente la generazione in prima linea.

Noi giovani più degli altri abbiamo il bisogno ed il dovere di crescere nelle esperienze e di credere nel futuro.

Noi più degli altri abbiamo bisogno di ricordare a tutti che la Politica non è improvvisazione, che Amministrare significa avere cura della vita dei propri concittadini e che scegliere significa avere la possibilità di cambiare qualcosa...che sia il senso di marcia di una strada, il colore di un palazzo, il giorno di raccolta dell'olio o perché no, l'identità di un luogo, la vocazione economica, la voglia di un nostro coetaneo di non andare via e di crescere insieme alla propria di terra.

Regina Milo
Coordinatrice Giovani Amministratori

Dimensionamento scolastico, qual è la formula giusta

di Manuela Capezio

Qual è la dimensione ideale di un istituto? Quali variabili devono essere tenute in considerazione per determinarla? Si può definire un livello ottimale per l'organizzazione e la gestione di una scuola lavorando con dei numeri su carta? Di certo per definire la dimensione di un istituto vanno tenuti in considerazione differenti realtà: quella amministrativa in termini di numeri di risorse dedicate agli uffici, quella della comunità professionale riferita al corpo docenti, quella relativa alla capacità da parte di un dirigente di presidiare contemporaneamente la funzione amministrativo-gestionale, i rapporti con il territorio ed il ruolo educativo per la cura e il coordinamento delle attività didattiche. Non possiamo inoltre prescindere dalla distribuzione dei plessi sul territorio di riferimento e dalla sua eterogeneità, dalle risorse a disposizione da investire in laboratori distribuiti su più plessi e, non ultima, dal rapporto che l'istituzione decide di avere con il territorio e con la comunità scolastica che lo popola.



Queste variabili vanno combinate tra loro in modo che il loro prodotto consenta alle scuole di perseguire in modo ottimale la propria missione: le decisioni relative alla scuola quindi sono assai complesse se si considera che alla base di ogni operazione deve sottendere la piena soddisfazione dell'utenza e la piena rispondenza ai bisogni che la comunità, scolastica e non solo, esprime.

Il piano di dimensionamento scolastico ha l'obiettivo di razionalizzare la distribuzione nei territori dei presidi culturali ed educativi attraverso operazioni di aggregazione, soppressione e trasformazione delle istituzioni e di arricchimento dell'offerta formativa attraverso l'attivazione di nuovi indirizzi di studio presso le scuole del II ciclo.

Ogni anno le Regioni, secondo quanto stabilito dall'articolo 138 del D.lgs. 112/98 e dalla riforma del Titolo V della Costituzione (L. cost. 3/2001), sono chiamate a lavorare al dimensionamento della rete scolastica del territorio di propria competenza. Tale riorganizzazione mira alla programmazione della rete in un'ottica di razionalizzazione delle risorse a disposizione in termini di istituzioni scolastiche, di edifici, di unità di personale dirigente e tecnico amministrativo.(...)

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

Se i riders non hanno superato mai i test Ocse Pisa

di Alessandro Coppola

È una sera qualunque di dicembre 2019 in cui sfrecciano moto con i portapacchi verde acido e rosso-arancio, da Uber a Just Eat ed altri, ad esaurire centinaia di migliaia di consegne sulla nuova frontiera dei consumi delle famiglie, in una società dalla fretta inarrestabile in cui tantissimi giovani, ed anche meno giovani, più o meno consapevoli, vivono il disagio dei lavori precari e il miraggio dell'autonomia e dell'affermazione economica in salsa iperliberista. Sono stati da poco pubblicati i risultati dei test OCSE e l'Italia non ci fa una bella figura, anzi peggiora. Nelle sale cinematografiche quei riders sono celebrati dall'anteprima dell'ultimo lavoro di Kean Loach che indaga sui nuovi schiavi di un'economia distratta in cui a pagare sono sempre i più deboli con l'inerte connivenza di una società troppo distante dalla realtà dei precari. Dietro le scene di Sorry we missed you vive il dramma di una intera



generazione di anonimi trasportatori che racconta, nel silenzio, le condizioni di lavoro – disperate e massacranti come un Oliver Twist all'esordio del terzo millennio – senza neanche sapere come sia stato possibile che il sistema educativo e formativo del proprio Paese li abbia portati a spingersi oltre ogni limite con l'illusione di essere imprenditori di sé stessi e del proprio tempo. Aldilà di inutili e demagogiche iniziative propagandistiche di difesa dei diritti dei lavoratori da parte di qualche amministrazione locale sotto il Garigliano (pur sempre la terza città d'Italia), tipo la Carta dei Diritti dei riders napoletani che nessun sindacato e nessuna multinazionale terrà mai in considerazione, senza una seria iniziativa legislativa nel contesto europeo, in Italia e all'estero, sembra, soprattutto al Sud, sentire già forti e laconiche le grida di dolore di quei riders alla maniera di Pasolini "Non vogliamo essere subito così sicuri. Non vogliamo essere subito già così senza sogni" .(...)

Leggi la versione integrale sul sito www.poliorama.it

Polyhorama

La Scuola Medica Salernitana: la prima istituzione medica d'Europa ai tempi del Medioevo



Leggi sul sito www.poliorama.it

L'Abbazia del Goleto, un gioiello d'arte romanica nel cuore dell'Irpinia



Leggi sul sito www.poliorama.it

Poliorama

RIVISTA DI ECONOMIA, CULTURA E DIRITTO

Hanno collaborato: **Francesco Avati, Gaetano Di Palo, Stanislao Montagna, Valeria Mucero, Salvatore Parente**

Direttore Responsabile: Giovanna MARINI
Condirettore: Marco ALIFUOCO
Registrazione presso
il Tribunale di Napoli
N. 9 del 15/03/2018
P.I. 07492611210 - C.F. 95152320636

N°3 del 28/02/2020

(da pagina 1)

Vademecum per gli amministratori locali

E molti sono quelli che hanno deciso di sfidarsi nel confrontarsi con l'esperienza politica e di percorrere quotidianamente l'idea del proprio mandato come funzione sociale insostituibile mossa esclusivamente dalla ricerca del benessere comune, una scelta di riconsiderazione positiva dell'impegno sociale, culturale e politico che intende la Democrazia non semplicemente come tecnica dell'amministrazione, bensì come tensione costante alla condivisione coi cittadini, come responsabilità verso la collettività, e come scelta di trasparenza nell'azione pubblica. Ebbene nessun ente come il comune consente di realizzare tali propositi. Il municipio –

come sosteneva Don Luigi Sturzo, ai vertici dell'ANCI nei primi anni dello scorso secolo – può considerarsi una vera grande "palestra di democrazia", poiché è lì che si sostanzia la vera partecipazione dei cittadini, al punto che nella vita e nell'attività comunale egli ravvedeva persino i profili dell'attuazione di una forma di democrazia diretta.

Tuttavia, come l'indimenticato Eduardo Racca ammoniva, i buoni propositi e gli entusiasmi politici, per realizzarsi devono necessariamente passare attraverso la padronanza di complesse

e diversificate materie e la conoscenza di un apparato normativo di notevoli dimensioni ed estremamente frastagliato, la cui consapevolezza approfondita in termini di istituti e procedure e soprattutto l'interpretazione attuativa può acquisirsi esclusivamente col tempo e sul campo, ricoprendo incarichi diversi e via via più impegnativi, ingaggiandosi nella risoluzione di problematiche concrete, studiando e consultando professionisti e colleghi più esperti.

In quest'ottica si colloca la pubblicazione, da parte di IFEL Campania, di un'edizione del

Vademecum rivolta agli amministratori locali campani. Coniugando aspetti giuridici e tecnici, non è soltanto un manuale che possa assicurare la regolare esecuzione del proprio mandato, ma va inteso anche come una "bussola" per chi nel confrontarsi quotidianamente con materie delicate come lavoro, digitalizzazione, sostenibilità, inclusione, internazionalizzazione, vuole che il proprio comune sia un luogo privilegiato di esercizio della democrazia e dove, nel rispetto delle regole, sia possibile accogliere idee, avanzare proposte, garantirne il pieno e consapevole consenso e soprattutto assicurarne la realizzazione.

*Pasquale Granata
Direttore Ifel Campania