



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L'ORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI IN ITALIA: IL CASO DEL
COMUNE DI CIVITANOVA MARCHE**

**THE ORGANIZATION OF PUBLIC
ADMINISTRATIONS IN ITALY: THE CASE OF
THE MUNICIPALITY OF CIVITANOVA MARCHE**

Relatore:

Prof. Maria Giovanna Vicarelli

Rapporto Finale di:

Melissa Llanaj

Anno Accademico 2021 /2022

INDICE:

Introduzione	3
CAPITOLO 1: L'Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni	
1.1. Il Contesto	5
1.2. Excursus storico dei sistemi organizzativi della pubblica amministrazione Italiana	6
1.3. Organizzazione degli uffici	8
1.4 Il Pubblico Impiego: la valorizzazione delle Risorse Umane	10
1.5 Il Ruolo della dirigenza	13
1.6. Elementi di criticità e valorizzazione del modello organizzativo	15
CAPITOLO 2: Le Riforme degli ultimi 20 anni	
2.1 Le Riforme nell'organizzazione del Pubblico Impiego: dal 2001 ad oggi	17
2.2 La riforma Brunetta	18
2.3 La legge delega n. 124 del 2015: La Riforma Madia	20
2.4 L'attuazione della Riforma Madia: D.Lgs 75/2017	21
2.5 Il Piano Nazionale di Riforma	22
CAPITOLO 3: Dalla Teoria alla Pratica: Il Comune di Civitanova Marche	
3.1 La Struttura Organica dell'Ente	25
3.2 Il Ruolo del Segretario generale e la Conferenza dei dirigenti	27
3.3 Le Risorse Umane	30

3.4 La gestione della Performance ed il Sistema Premiante	33
Conclusione	36
Bibliografia	38
Sitografia	39

INTRODUZIONE

Alla base di questa tesi vi è l'analisi sociologica della struttura organizzativa degli Enti Pubblici in Italia, resa possibile attraverso una rilettura della normativa di riferimento. La scelta di affrontare tale tema è dovuta dal fatto che quest'ultimo, è un argomento poco trattato dagli studiosi del settore; pertanto risulta particolarmente sfidante svolgere tale elaborato.

L'obiettivo è quello di identificare tutti quegli elementi, che caratterizzano tutte le Pubbliche Amministrazioni in termini organizzativi.

Dal modello generale si passa al caso specifico di un Comune; in una parte dell'elaborato è stata riportata l'analisi, condotta in loco, della struttura organizzativa dell'Ente, con particolare attenzione alla descrizione di tutti quegli elementi che caratterizzano le amministrazioni di questa natura.

La tesi è articolata in tre capitoli: nella prima parte, si affronta il tema dell'organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni in generale; a seguito di una contestualizzazione ed un breve excursus storico su quella che è stata l'evoluzione della normativa in materia, si vanno a trattare tutti quegli aspetti, come le risorse umane, il ruolo del dirigente e la struttura degli uffici; che caratterizzano ogni Ente Pubblico. Nel secondo capitolo vengono inquadrare tutte quelle disposizioni normative che, dall'inizio degli anni 2000 ad oggi hanno portato alla creazione del modello organizzativo delle P.A., che oggi conosciamo, mentre il terzo capitolo

riguarda l'indagine relativa all' organizzazione del Comune di Civitanova Marche,
con particolare riferimenti al Settore IV dei Servizi Finanziari.

CAPITOLO PRIMO

L'Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni

1.1 Il Contesto:

Negli ultimi decenni, le moderne società occidentali, hanno subito trasformazioni socio-politiche ed economiche caratterizzate da una crescente ricerca di adattamento e flessibilità. In questo contesto economico, si sono sviluppate nuove scuole di pensiero nell'ambito della sociologia dell'organizzazione, che hanno trovato applicazione in aziende del settore privato; contestualmente, si è affiancata un'innovazione nel modello organizzativo di riferimento della Pubblica Amministrazione.

Quando si parla di Pubblica Amministrazione si intende l'insieme degli enti e degli organi che svolgono l'attività amministrativa, che consiste nel complesso di attività finalizzate al perseguimento di interessi pubblici; fanno parte di questo sistema “le unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del Paese”¹.

Gli enti ed organi che sono autorizzati a svolgere queste funzioni sono individuati nell'art.1 comma 2 del D. Lgs. 165/2001 e comprendono: lo Stato, le Regioni, le Province, i Comuni, aree metropolitane, gli istituti e le istituzioni universitarie, le

¹ Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)

aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, Enti di ricerca (Istat) e via dicendo.

A seguito della crisi dei modelli tradizionali, ossia burocratico ed istituzionale, si sono delineate nuove prospettive nella dottrina dell'organizzazione del Pubblico impiego; basate su modelli di gestione di origine manageriale che considerano il fattore umano una risorsa importante e hanno come loro obiettivo principale la sua valorizzazione.

1.2 Excursus storico dei sistemi organizzativo della pubblica amministrazione Italiana

La Pubblica amministrazione in Italia è stata oggetto di innumerevoli cambiamenti, a partire dalla riforma Cavour del 1853, per finire con il più recente Piano Nazionale di Riforma e Resilienza del 2021. Il rapporto tra l'Amministrazione pubblica e i suoi dipendenti è oggetto di continue evoluzioni, in special modo nell'ultimo secolo, si è passati ad un modello di regolamentazione di natura privatistica. L'Amministrazione Italiana ha origine nella seconda metà dell'ottocento, l'organizzazione era caratterizzata da un modello gerarchico-piramidale, “per ministeri”, con al vertice il Ministro che in seguito faceva capo al Parlamento. Il rapporto di Pubblico Impiego era soggetto ad una disciplina normativa unilaterale e pubblicistica; in questo sistema, le controversie nel rapporto di lavoro erano competenza giurisdizionale esclusiva del giudice amministrativo.

Nel periodo del secondo dopoguerra si è passati ad una Repubblica Sociale; il moltiplicarsi delle funzioni della Pubblica Amministrazione, tuttavia non portò ad un cambiamento nel modello organizzativo di riferimento, caratterizzato da un sistema rigido con proprie regole e procedure definite, in cui l'apparato burocratico esercitava la sua funzione in modo impersonale e meccanico. L'assetto organizzativo dell'epoca, si mostrò inefficiente a lungo termine a causa dei conflitti interni, dovuti all'inadeguatezza nella gestione delle risorse umane e all'eccessiva frammentazione delle competenze tra i vari uffici pubblici.

Un notevole sviluppo nella scienza dell'organizzazione dei Sistemi Pubblici avvenne nel periodo tra gli anni 80 e 90 del novecento, gli studi si focalizzarono sul miglioramento dell'efficienza tramite i processi organizzativi e sull'innovazione dei ruoli, con particolare attenzione a quello dirigenziale. Contestualmente, sul piano normativo vennero attuate riforme adeguate agli obiettivi perseguiti dagli studi dei nuovi modelli manageriali, orientati sempre più verso una privatizzazione del pubblico impiego, con particolare riferimento al D.Lgs 29/1993 (Utilizzo dei principi cadine dei modelli di gestione del settore privato nel settore pubblico).

Numerose furono le novità introdotte: il dirigente è divenuto responsabile della gestione delle risorse umane, è stato introdotto un sistema di valutazione della performance del personale finalizzato all'attribuzione di incentivi; le controversie nel rapporto di lavoro nelle P.A. sono giurisdizione del giudice del lavoro e non più del giudice amministrativo come in passato, l'ammissione nelle P.A. avviene

mediante contratto individuale a seguito di selettive procedure di partecipazione ed in seguito i candidati vengono sottoposti ad un periodo di prova.

Gli innumerevoli provvedimenti emanati, hanno reso necessario elaborare un testo legislativo in grado di riordinare l'intera disciplina relativo al Pubblico Impiego, è stato così emanato il D.Lgs. 165/ 2001, contenente il Testo Unico sul Pubblico Impiego, che ad oggi, con i dovuti aggiornamenti normativi; rimane il testo di riferimento in materia di Pubbliche Amministrazioni.

1.3 Organizzazione degli uffici

Alla base di qualsiasi Pubblica Amministrazione c'è l'Ufficio, definito come l'insieme di persone fisiche ed i mezzi materiali (risorse, locali...) organizzati per il perseguimento di specifici scopi istituzionali dell'Ente.

Fino ai primi anni 90, l'ordinamento degli uffici e dei servizi, era regolamentato esclusivamente dallo statuto (L.142/1990), ma è parso chiaro come non fosse adeguata tale disciplina, difatti, le successive riforme hanno stabilito che la normativa dovesse riguardare dei criteri generali basati sui principi di buon andamento, efficacia ed efficienza.

Pur facendo riferimento alla stessa dottrina in materia organizzativa, lasciando un certo grado di discrezionalità nella gestione dell'assetto organizzativo, è facile pensare che le dinamiche di lavoro che si creano all'interno di ogni singolo Ente, divergono in base alle dimensioni della struttura stessa. È molto probabile che in

una struttura di 20 impiegati ci sia un clima lavorativo ben diverso rispetto ad un Ente che fa riferimento ad una città metropolitana. Con un numero più elevato di impiegati, c'è statisticamente un rischio più elevato di generare conflitto, o al contrario, in una struttura di piccole dimensioni, il rapporto con i dirigenti, sarà più "amicale"; pertanto, sarà necessario inquadrare in primis, i principi generali in merito all'organizzazione nelle P.A, disciplinati dalla normativa.

Le fonti dell'organizzazione pubblica, sono indicate negli Art. 2 e 5, del Testo Unico del Pubblico Impiego; nel primo articolo si afferma la discrezionalità delle Pubbliche Amministrazioni, nella definizione delle "linee fondamentali di organizzazione degli uffici" sulla base di "disposizioni di legge e, sulla base dei medesimi, mediante atti organizzativi secondo i rispettivi ordinamenti"².

All'interno delle Pubbliche Amministrazioni è necessario un modello organizzativo efficiente; ogni Ente Pubblico, svolge funzioni propedeutiche alla regolazione della vita della comunità; tali mansioni, di base, hanno un valore molto più importante rispetto a quelle che ritroviamo in una semplice azienda; pertanto, periodicamente, "gli organismi di controllo interno verificano (...) la rispondenza delle determinazioni organizzative"³ allo scopo di adottare eventuali interventi correttivi.

² Art.2, D.Lgs 165/01

³ Art. 5 comma 2, D.Lgs 165/01,

“L’assetto organizzativo e l’individuazione dei singoli responsabili di vertice deve proiettarsi ad assicurare il “*buon andamento*”, garantendo il “*benessere organizzativo*” e il migliore utilizzo delle professionalità esistenti. “⁴

Agli organi di governo spetta di individuare le risorse umane, materiali ed economico finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici⁵; un ruolo rilevante nella creazione dell’assetto organizzativo degli uffici, viene attribuito al dirigente, che ha una precisa responsabilità nella gestione degli apparati e delle risorse umane con particolare attenzione anche all’inserimento nell’amministrazione e la crescita formativa dei sottoposti.

1.5 Il Pubblico Impiego: la valorizzazione delle Risorse Umane

Quando si parla di Pubblico Impiego si fa riferimento al rapporto di lavoro subordinato per il quale un soggetto si impegna professionalmente e continuativamente a prestare la propria attività alle dipendenze e per le finalità di un’amministrazione pubblica in cambio di una retribuzione determinata (Bellomo). Nel corso degli anni c’è stata una progressiva valorizzazione della figura del dipendente pubblico che, ad oggi, sono considerate vere e proprie risorse; è la stessa normativa che afferma che “le risorse umane sono il più importante patrimonio

⁴ Maurizio Luca, “Mobbing e assetti organizzativi”, *Liberio pensatore*, 23/02/2014

⁵ art. 4, d.lgs. n. 165/2001

dell'Amministrazione, ne costituiscono la forza, l'efficacia, l'intelligenza, la reputazione e la prospettiva “⁶.

Sulla base di questa nozione, la disciplina legislativa ha previsto varie forme di tutela per i lavoratori, sia da un punto di vista psico-fisico, sia da un punto di vista ambientale⁷, ma allo stesso tempo ha imposto anche dei doveri di condotta (di diligenza, lealtà, imparzialità) che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare.

Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici o alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge⁸; a norma dell'Art. 97, l'accesso al pubblico impiego avviene tramite concorso pubblico. Il principio dall'art. 97 viene nuovamente ribadito dall' art 35 del D.Lgs 165/2001, relativo al Testo Unico sul Pubblico Impiego, ma in tale Decreto son disposte le altre modalità di accesso:

- Tramite forme di lavoro flessibile, a norma dell'art. 36 del Decreto legislativo 165/2001; le P.A. possono stipulare contratti, esclusivamente a tempo determinato, “per comprovate esigenze di carattere esclusivamente

⁶ Codice di Comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti delle PCM; Premessa- Dichiarazioni di principio a tutela della dignità e dell'etica, n°1.

⁷ Il Codice di Comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti delle PCM, D.Pr 62/2013, nella premessa n°2 riconosce al lavoratore “il diritto ad un ambiente di lavoro sicuro e confortevole, sereno e favorevole alle relazioni interpersonali, su un piano di eguaglianza, reciproca correttezza e rispetto delle libertà e della dignità della persona”. Rispettivamente la premessa n° 5, afferma il riconoscimento, da parte dell'Amministrazione del “benessere psicofisico, la serenità psicologica nei luoghi di lavoro e gli aspetti emotivi e motivazionali delle attività lavorative sono fattori strategici sia per l'organizzazione che per la gestione delle risorse umane, anche per la diretta ricaduta che tali aspetti hanno sulla qualità delle prestazioni e delle relazioni con gli utenti”.

⁸ Art. 51 della Costituzione

temporaneo o eccezionale e nel rispetto delle condizioni e modalità di reclutamento stabilite dall'Art .35”;

- L'avviamento tramite i Centri per l'impiego, utilizzabile per mansioni per le quali non sono richiesti particolari qualifiche;
- Tramite il collocamento mirato per disabili, per legge i datori di lavoro pubblici sono tenuti ad assumere una quota di lavoratori disabili.

I lavoratori dovranno stipulare un contratto a tempo indeterminato, sono tenuti ad affrontare un periodo di prova, e le assunzioni sono correlate all'esito positivo dello stesso. L'assunzione, avviene tramite contratto individuale di lavoro; regolato sulla base di contratti collettivi nazionali⁹; gli enti pubblici sono tenuti a garantire parità di trattamento contrattuale non inferiori a quelli previsti dai questi ultimi.

L'articolazione dell'orario di lavoro indicativamente è di 36 ore settimanali, da ripartire dal lunedì al venerdì ed è determinata dal dirigente preposto, in riferimento al miglioramento dei rapporti di lavoro con gli altri uffici e le altre direzioni.

⁹ I contratti collettivi nazionali “sono accordi volti a stabilire un trattamento minimo garantito e le condizioni lavorative nel rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. I contratti incidono in maniera diretta e immediata sul rapporto di lavoro, senza bisogno di alcun atto di ricezione da parte della pubblica amministrazione, ma la loro stipulazione è affidata al rapporto di forza negoziale che si viene a stabilire tra le parti”; Dizionario Treccani.
Il ruolo della contrattazione collettiva nella disciplina degli aspetti del pubblico impiego, è stato riconosciuto dall'ordinamento con il D.Lgl 29/1993.

1.3 Il Ruolo della Dirigenza

Il Ruolo del dirigente è fondamentale all'interno dell'organizzazione, quest'ultimo viene posto al vertice all'interno degli Uffici, in quanto, come stabilito dal Titolo IV del TUEL, del D.Lgs. n. 165/01, ha “piena autonomia (...) nell'ambito degli indirizzi politico programmatici”.

Numerose furono le modifiche al quadro normativo relativo alla figura di quest'ultimo, vennero modificati i poteri, le mansioni e la modalità di accesso a questa carica. Il dirigente ha un ruolo strategico dal punto di vista comportamentale, per la costruzione di un ambiente di lavoro positivo, pertanto, è necessario che sia una figura professionalmente molto preparata; di fatti, si accede a questa carica tramite procedure concorsuali, alla quale possono partecipare solamente soggetti con un grado di istruzione pari o superiore, alla laurea magistrale.

In ambito lavorativo, la figura del dirigente ricopre ha a tutti gli effetti il ruolo del datore di lavoro nell'ambito privato, è di fatto il “leader” dell'impresa, che in questo caso viene rappresentata dall'Ente Pubblico. Tra i suoi compiti riconducibili alla gestione dell'attività lavorativa interna ritroviamo:

- concorre all'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'Ufficio cui sono preposti;¹⁰
- dirige, coordina e controlla l'attività degli Uffici che da essi dipendono ¹¹;

¹⁰ D.lgl. 165/2001, Art.16, comma , lett. a-bis

¹¹ D.lgl. 165/2001, Art.17, comma 1, lett. d

- provvede alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri Uffici;
- valuta il personale ed assegnano il conseguente riconoscimento degli incentivi alla produttività¹²;
- attribuisce trattamenti economici accessori¹³.

Sarà nell'interesse del dirigente stesso adempiere nel migliore dei modi alle proprie funzioni, in quanto, anche quest'ultimo è sottoposto a valutazione; la normativa precisa che in tale processo, l'aspetto di maggior rilievo è attribuito ai risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e delle unità organizzative di riferimento.

Il dirigente è tenuto a rispettare un Codice di comportamento¹⁴, previsto dal D.Pr 62/2013; i suoi obblighi di condotta sono disciplinati dall'Art. 13 del codice; mediante il quale, si sottolinea maggiormente il ruolo strategico del dirigente in funzione alla creazione di un clima di partecipazione e fiducia dell'ufficio.

Per il raggiungimento di un adeguato "benessere organizzativo"¹⁵ è necessario relazionarsi con i dipendenti, favorire la comunicazione allo scopo di coinvolgerli tutti verso gli obiettivi prefissati, a tale scopo la norma dispone che: "Il dirigente

¹² D.lgl. 165/2001, Art.17, comma 1, lett. e-bis

¹³ D.lgl. 165/2001, Art 45, comma 4

¹⁴ Codice di Comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della PCM

¹⁵ Il Codice di Comportamento, pone a carico del dirigente, una serie di comportamenti volti alla creazione, nella struttura cui è preposto, un clima positivo che la norma definisce "Benessere Organizzativo".

cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo (...) favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali¹⁶.

Il Codice di Comportamento disciplina aspetti relativi ai fenomeni di mobbing¹⁷ e qualsiasi altra forma discriminatoria, dichiarandoli inammissibili e perseguibili penalmente; in relazione alla figura dirigenziale dispone che chi occupa una posizione di superiorità gerarchica non deve legittimare comportamenti o atti discriminatori o molesti nei confronti delle/dei dipendenti¹⁸.

1.6 Elementi di criticità e valorizzazione del modello organizzativo

Nella teoria, il modello organizzativo delle P.A., inquadrato dalla normativa ha un grande potenziale; si è fatto un passo avanti rispetto all'ormai superato modello burocratico ed i relativi problemi organizzativi che aveva portato con sé.

Uno dei punti di forza di questo modello organizzativo è da ritrovare sicuramente nell'attenzione maggiore che si pone ai bisogni dei lavoratori, i quali, vengono

¹⁶ Art.13, comma 5.

¹⁷ Il Mobbing sul lavoro consiste in un insieme di comportamenti vessatori perpetrati da parte di superiori e/o colleghi nei confronti di un lavoratore, prolungato nel tempo e lesivo della dignità personale e professionale nonché della salute psicofisica dello stesso.

¹⁸ Premessa del Codice di Comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti delle PCM; Premessa- Dichiarazioni di principio a tutela della dignità e dell'etica, n° 8.

motivati nello svolgimento delle loro mansioni, soprattutto attraverso il riconoscimento di incentivi sulla retribuzione in base al merito. Altri vantaggi sono sicuramente la chiarezza nella gestione delle strategie e degli obiettivi dell'Ente, e la forte dimensione comunicativa.

Un elemento negativo è da riscontrare nell'eventuale presenza di mobbing, orizzontale o verticale che sia, tra i colleghi; questo però, è un problema al quale la normativa non è rimasta indifferente; sono state introdotte infatti, codici di comportamento contenenti norme in grado di fornire la giusta tutela ai soggetti vittime di questa situazione.

Nella ricerca di Pro e contro di un modello organizzativo, un elemento da considerare è il ruolo del "leader-dirigente", soprattutto nella gestione dei rapporti con i collaboratori. A seguito delle riflessioni relative alle organizzazioni aziendali, è emerso che i problemi che hanno ripercussioni sull'andamento dell'ufficio stesso sono da attribuire alla qualità delle reazioni delle risorse umane. Il dirigente ha un ruolo chiave nella creazione di un clima che favorisce la crescita; sarà dunque essenziale, nella scelta della dirigenza, tener conto anche la capacità relazionale dei candidati, che prescindono dalle sole competenze tecniche.

CAPITOLO 2:

Le Riforme degli ultimi 20 anni

2.1 Le Riforme nell'organizzazione del Pubblico Impiego: dal 2001 ad oggi

Premettendo che l'organizzazione delle Pubbliche amministrazioni fonda i propri pilastri nell'articolo 97 della Costituzione¹⁹; per effettuare un'adeguata analisi della disciplina del Pubblico impiego, è necessario inquadrare le riforme più rilevanti in materia di cambiamenti organizzativi dell'ultimo ventennio, a seguito dell'emanazione del TUPI.

Più volte, in merito all'organizzazione della P.A. si è fatto riferimento al Testo Unico sul Pubblico Impiego; tale Testo, nato con il decreto legislativo 165/2001, ha rappresentato un punto di svolta nella gestione dell'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Negli anni, tutte le riforme emanate hanno integrato, modificato o eliminato parti di quest'ultimo, che rimane un caposaldo nella disciplina dell'organizzazione delle Pubblica Amministrazione. Il TUPI è composto da:

- Titolo I - Principi generali (artt. 1-9)
- Titolo II - Organizzazione (artt. 10-39 quater)

¹⁹ “I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e la imparzialità dell'amministrazione. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari”, Art. 97,“

- Titolo III - Contrattazione collettiva e rappresentatività sindacale (artt. 40-50-bis)
- Titolo IV - Rapporto di lavoro (artt. 51-57)
- Titolo V - Controllo della spesa (artt. 58-62)
- Titolo VI - Giurisdizione (artt. 63-66)
- Titolo VII - Disposizioni diverse e norme transitorie finali (artt. 67-73)

Le disposizioni che hanno gradualmente portato alla creazione dell'attuale modello organizzativo della P.A., sono da ritrovare nella Riforma Brunetta (D.lgs 150/2009); la Riforma Madia (124/2015), il Decreto Legislativo 75/2017, ed il più recente Piano Nazionale di Riforma (attuato con D.Lgs n.152 del 2021).

2.2 La Riforma Brunetta

La così detta “Riforma Brunetta” si riferisce al Decreto legislativo 150/2009; tale riforma si è posta come obiettivo quello di offrire un’innovazione nella dottrina del Pubblico Impiego, relativamente all’ottimizzazione della produttività del lavoro in un’ottica di efficienza. Le principali novità riguardarono la responsabilizzazione della dirigenza tramite il rafforzamento delle prerogative datoriali, e l’introduzione di un ciclo di gestione della “performance” e della valutazione, con contestuali attribuzioni di incentivi economici di carriera.

Il dirigente, in qualità di datore di lavoro pubblico, è responsabile della “direzione e l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici” (art. 34 D.Lgl 150/2009), si

occupa delle risorse umane e della qualità e quantità delle azioni poste in essere da questi ultimi. Il dirigente ha il compito di valutare il personale dell'ufficio di cui sono a capo, e così facendo gli viene attribuita la prerogativa di favorire incentivi o avanzamenti di carriera. Allo stesso tempo, quest'ultimo è responsabile del mancato rendimento dei suoi collaboratori; pertanto sarà nel suo interesse incentivare la creazione di un ambiente di lavoro efficiente. Con questa riforma viene modificato anche il trattamento economico dei dipendenti pubblici, il corrispettivo per l'attività lavorativa viene definito da contratti collettivi con l'aggiunta di eventuali trattamenti accessori, dovuti alla performance aziendale, personale o all'eventuale svolgimento di attività ritenute dannose per la salute.

Il decreto legislativo 150/2009 introduce due nuovi soggetti:

- Gli Organismi indipendenti di valutazione; che consistono in figure interne alle amministrazioni con lo specifico compito di aiutare a pianificare meglio, lavorare meglio, premiare i più bravi nel rispetto della trasparenza;
- La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, che viene investita di compiti finalizzati a garantire un'efficace valutazione.²⁰

Per quanto concerne il ciclo di gestione della performance, l'obiettivo di incentivare i dipendenti al corretto svolgimento delle loro funzioni, si realizzerebbe mediante

²⁰ “Quaderno formativo n. 6, Breviario sulla riforma Brunetta”, Federazione Confsal-Unsa

la predisposizione di una graduatoria di performance, disposto annualmente dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, in base a tre livelli di merito. A seconda del livello di merito al quale fa riferimento l'Ente, la contrattazione collettiva nazionale ripartirà le risorse, premiando le migliori strutture e alimentando una sana competizione.

2.3 La legge delega n. 124 del 2015: La Riforma Madia

La riforma Madia fa riferimento alla legge delega n. 124/2015, sancisce l'andamento verso una struttura organizzativa delle P.A. più flessibile (nella determinazione delle modalità di svolgimento del lavoro e negli degli orari).

Le novità introdotte sono finalizzate ad un progressivo rinnovo del Pubblico Impiego attraverso la digitalizzazione, che consentirebbe di poter ridurre la necessità dell'accesso fisico alle sedi dei pubblici uffici, al fine di permettere ai dipendenti di conciliare la vita privata con il proprio lavoro.

Viene incentivata l'adozione di nuove misure organizzative basate sul principio della flessibilità; nell'ambito di tale contesto, pur non essendo esplicitamente menzionato dalla l. n. 124/2015, si fa riferimento al lavoro agile ²¹ (disciplinato in seguito dall' Art. 81 L.n.81/2017).

²¹ “Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro”, Ministero dell'Istruzione.

Un 'altro punto fondamentale della riforma è stata la creazione di misure volte ad accelerare le procedure di esclusione ed inasprimento delle pene degli impiegati pubblici, mirate a disincentivare il fenomeno dei “fannulloni”²² e dell'assenteismo, e a favorire il corretto svolgimento delle mansioni del singolo dipendente.

Con questa nuova normativa vi è un tentativo di responsabilizzare il personale rispetto al conseguimento di obiettivi specifici dell'Ente, e contestualmente di valorizzare la prestazione lavorativa in termini di performance.

2.3. L'attuazione della Riforma Madia: D.Lgs 75/2017

Il percorso di attuazione della riforma Madia, si è concretizzato nell'emanazione del D.Lgs 75/2017. Attraverso questo decreto sono state attuate modifiche ed integrazioni al Testo Unico sul Pubblico Impiego²³.

Con il decreto è stato creato il “Piano Triennale dei fabbisogni del Personale” (PTFP); il Polo Unico Inps per i controlli sulle assenze per malattia e contestualmente, sono state introdotte delle norme finalizzate ad accelerare e a rendere concreta l'azione disciplinare, in determinati tempi.

²² “ Il fenomeno dei “fannulloni” fa riferimento a quegli impiegati del settore pubblico che “fanno finta” di svolgere il proprio lavoro, perdendo tempo in altre attività che non sono inerenti al lavoro, e apportando di conseguenza il rallentamento e la bassa produttività”. Leone A. (2008), Cause dell'inefficienza della P.A. Sistemi&Impresa.

²³ “Manuale di Diritto degli Enti Locali”, XXIV Edizione, Manuali Simone, 2018.

Il PTFP si configura come un atto, predisposto dagli organi al vertice dell'Ente, tramite il quale vengono programmate le risorse umane necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Tramite questo piano si semplificano gli interventi di revisione organizzativa; viene curata l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso l'attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, nell'ottica del superamento della dotazione organica ²⁴come limite alle assunzioni.

2.5 Il Piano Nazionale di Riforma

La riforma più recente in tema di organizzazione del Pubblico Impiego è il Piano Nazionale Di Riforma (PNR). Il PNR, da attuarsi nel triennio 2021-2023; si pone come obiettivo la modernizzazione e la semplificazione delle procedure amministrative attraverso la digitalizzazione.

Si è cercato di far fronte al problema della carenza personale e del mancato ricambio generazionale tramite una semplificazione delle procedure concorsuali attraverso la

²⁴ Il termine dotazione organica, nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" rigido da cui partire per definire il PTFP, nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate"; Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA", *Registrato presso la Corte dei Conti il 9 luglio 2018 - Reg.ne - Succ 1477* - Pubblicata in Gazzetta Ufficiale- Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018

digitalizzazione dei percorsi di selezione, ed introducendo contestualmente, dei percorsi mirati alla selezione dei migliori laureati.

Quando si parla di digitalizzazione dei percorsi di selezione, si fa riferimento al Portale Unico per il reclutamento, che consiste in una piattaforma tecnologica di gestione dei concorsi, dove i cittadini possono caricare il proprio curriculum e candidarsi ai bandi disponibili. Tale strumento, diventerà, entro il 2023, l'unico canale di accesso al lavoro nella Pubblica Amministrazione.

Per riuscire a raggiungere gli obiettivi posti dalla riforma, è necessario che i dipendenti abbiano competenze adeguate, sia tecniche che relazionali (leadership, approccio per obiettivi, problem-solving). A tale scopo, il Governo si è impegnato, a favorire una formazione continua e permanente del personale, accanto ad una riqualificazione professionale mirata, che sappia intercettare le trasformazioni del mercato del lavoro a seguito alla pandemia²⁵.

La normativa ha previsto un Piano di formazione per i dipendenti pubblici, basato sull'acquisizione di competenze manageriali, digitali ed amministrative; questo processo avverrà tramite vari strumenti, a partire dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione²⁶.

²⁵ “La riforma delle amministrazioni pubbliche”, Camera dei deputati, Servizio Studi, 9 Marzo 2021

²⁶ La Scuola Nazionale dell'Amministrazione è un'istituzione di selezione, reclutamento e formazione professionale dei dirigenti e funzionari della pubblica amministrazione italiana.

Le upskill e reskill²⁷ diventeranno essenziale ai fini dei percorsi di carriera; che verranno semplificati, adattandoli alla necessità di riconoscere le capacità relazionali del singolo dipendente, individuabili tramite il meccanismo di valutazione delle performance.

²⁷ Upskill: qualificazione; reskill: riqualificazione delle persone

CAPITOLO 3

Dalla Teoria alla Pratica: Il Comune di Civitanova Marche

3.1 La Struttura organica dell' Ente

Il Comune di Civitanova Marche, è un ente di medie dimensioni, che definisce le linee fondamentali dell'organizzazione nello Statuto e nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con delibera di Giunta n.39 del 22/02/2015.

Nel regolamento sono elencate tutte quelle norme che, rispettando i principi generali fissati da disposizioni normative, regolano l'assetto della struttura organizzativa ed i metodi per la sua gestione operativa, dalle posizioni organizzative fino alla formazione e la gestione della performance.

La struttura organica²⁸ dell'Ente, adottata a seguito dell'accertamento del fabbisogno di personale, sulla base della programmazione triennale²⁹; è ordinata in settori, servizi ed in uffici o unità operative semplici.

I settori rappresentano la principale articolazione della struttura organizzativa dell'Ente, le funzioni risultano specificatamente individuate dalla Giunta comunale, nel quadro degli indirizzi e nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi posti.

²⁸ Per Struttura organica del personale (forza lavoro complessivamente a disposizione dell'ente) si intende la dotazione complessiva dei posti suddivisi secondo il nuovo sistema di classificazione e di inquadramento professionale, introdotto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 31/3/1999.

²⁹ Art.7, comma 1, "Struttura amministrativa", Titolo I, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

A capo è preposto un dirigente, che a seguito del conferimento dell'incarico dovrà determinare le unità organiche in cui suddividere il settore, indicando le gerarchie tra le posizioni di lavoro e le funzioni attribuite a ciascun impiegato.

Sia il servizio che l'ufficio, costituiscono una suddivisione interna al settore di natura non rigida e non definitiva, ridefinibile da parte del Dirigente.³⁰

Il servizio è il modello organizzativo, dotato di autonomia operativa, dove vengono effettuate, con il dirigente di settore, la programmazione, l'organizzazione e la gestione dei compiti assegnati, nonché la verifica dei risultati raggiunti³¹. In caso vengano individuati servizi di particolare difficoltà, vengono essere istituite specifiche "Posizioni organizzative", correlato un elevato livello di autonomia gestionale ed organizzativa.

Ad ogni servizio è preposto un responsabile; incaricato del perseguimento degli obiettivi e della gestione delle risorse. Il Responsabile di Unità Operativa, si pone in una posizione gerarchicamente più elevata rispetto ai dipendenti che lavorano nel suo ufficio, ma è subordinato al dirigente, il quale può intervenire in ogni momento sugli atti del titolare di posizione organizzativa, allo stesso tempo, "provvedendo (...) alla misurazione e valutazione delle *performance* individuali del personale assegnato al servizio"³¹.

³⁰ Art.7, comma 6, "Struttura amministrativa", Titolo I, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

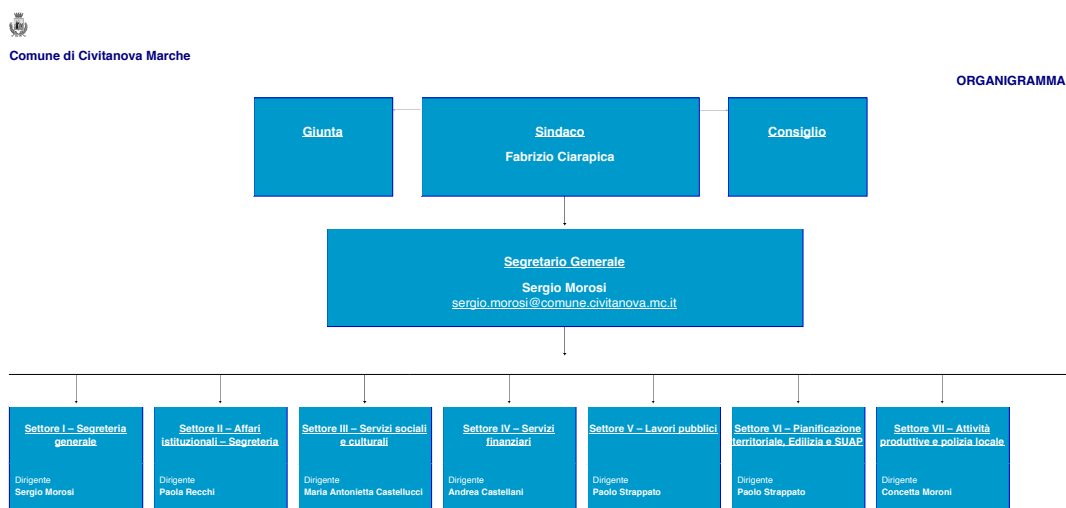
³¹ Art.7, comma 5, "Struttura amministrativa", Titolo I, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Ogni Servizio può essere composto da più uffici; quest'ultima articolazione, rappresenta l'unità organica di base, al suo interno vengono svolte, le attività omogenee assegnate al settore.

3.2. Il Ruolo del Segretario generale e la conferenza dei Dirigenti

Il modello di organizzazione a cui si ispira il Comune di Civitanova Marche, prevede la seguente articolazione che coinvolge sia gli organi politici che quelli burocratici dell'Ente:

- Organi politici: il Consiglio, la Giunta ed il Sindaco.
- Organi burocratici: il Segretario generale ed i Dirigenti di area e/o di settore³².



Organigramma del Comune di Civitanova Marche

³² Art.5 “Modello Organizzativo”, Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi, delibera di Giunta n.39 del 22.02.2015.

Un ruolo rilevante lo assume il Segretario generale; quest'ultimo, nominato dal Sindaco, formula proposte su questioni di carattere organizzativo e gestionale, gestisce i processi di mobilità intersettoriale del personale e riesamina annualmente l'assetto organizzativo. Tra le altre sue prerogative, il Segretario Generale deve riferire eventuali situazione di irregolarità o disfunzione al Sindaco³³.

Il Segretario è tenuto a svolgere ulteriori compiti, volti alla gestione e al controllo dell'operato dei dirigenti, di fatti, in base all'art.22, Capo IV del Regolamento; il Segretario generale ha il compito di:

- emanare direttive ai dirigenti in materia di organizzazione degli uffici e dei servizi e di risolvere i conflitti di competenza fra i dirigenti;
- esprimere pareri sul conferimento degli incarichi dirigenziali;
- sovrintende allo svolgimento delle funzioni ed al coordinamento dell'attività dei dirigenti;
- riferisce agli organi di governo e ai dirigenti in merito alle periodiche rilevazioni risultanti dai controlli interni;
- promuovere i procedimenti disciplinari nei confronti dei dirigenti e adottare le sanzioni sulla base di quanto prescrive il regolamento;

³³ A norma dell'art. 22 ,Capo IV, Titolo I, del Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

- proporre al Sindaco le misure a carico dei dirigenti dei settori per responsabilità da mancato risultato.

Alla luce delle seguenti disposizioni, risulta chiaro come sia fondamentale scegliere in modo adeguato il Segretario Generale che, coordinando l'operato della dirigenza, è in grado di influenzare il benessere organizzativo dell'intera struttura.

Gli incarichi dirigenziali, vengono conferiti, tenendo conto degli obiettivi definiti da Piano Esecutivo di Gestione³⁴, con decreto motivato del Sindaco, previa discussione con la giunta e con il Segretario Generale.

Il Dirigente, rimane comunque la figura di riferimento per il personale; di fatti, oltre a svolgere tutte quelle mansioni di cui è stato investito a norma di legge; autorizzano le prestazioni di lavoro straordinario, le ferie, i congedi, i recuperi e le missioni del personale dipendente; promuovono i procedimenti e adottano le sanzioni disciplinari, promuovono la mobilità interna e si occupano della risoluzione dei conflitti di competenza fra dipendenti della struttura diretta³⁵.

La funzione di programmazione e coordinamento degli aspetti organizzativi di interesse generale dell'Ente, spetta alla Conferenza dei Dirigenti³⁶; tra i compiti di

³⁴ Per gli enti locali, Il Piano Esecutivo di Gestione, PEG, è il documento fondamentale in cui vengono individuati, esplicitati e assegnati ai dirigenti gli obiettivi di gestione, unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie

³⁵ Art. 25, Titolo II, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

³⁶ “Alla Conferenza dei dirigenti partecipano tutti i dirigenti di settore. Essa è convocata almeno bimestralmente e presieduta dal Segretario generale che dispone di volta in volta la partecipazione dei soggetti interessati in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno”, Art.8, 3.

cui è investita, rientra la formulazione della proposta di un piano delle assunzioni in base ad una preventiva valutazione del fabbisogno di personale, ed eventuali modifiche agli ordinamenti degli uffici in base a criteri di funzionalità.

Alla Conferenza dei Dirigenti, in base all'Art. 6, Capo II, del Regolamento, è conferito il potere di “stabilire i criteri generali per l’attribuzione delle quote di salario accessorio ed integrativo ai dipendenti in ragione degli obiettivi di gruppo o individuali” e di “fornire indicazioni in ordine alle necessità formative e di aggiornamento professionale”.

3.3 Le Risorse Umane

Ogni dipendente del Comune di Civitanova Marche, a seguito dell’esito positivo del concorso; è assegnato ad una posizione di lavoro e viene inquadrato attraverso il sistema di classificazione del personale, articolato in quattro categorie (A,B,C,D) definite dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Il dipendente può essere assegnato ad una sede, ad un settore, ad una attività con provvedimento dirigenziale; le sedi del Comune di Civitanova sono rispettivamente:

- sede centrale e palazzine tecnologiche;
- delegazione di Civitanova Alta.

L’assegnazione iniziale dei nuovi dipendenti ad una sede e ad un settore è disposta al momento dell’assunzione, contestualmente alla sottoscrizione del contratto

individuale di lavoro stipulato, per l'ente, dal dirigente incaricato della gestione del personale³⁷. Nel contratto di lavoro subordinato, devono essere indicati:

- tipologia di rapporto di lavoro;
- qualifica di inquadramento professionale³⁸ e livello retributivo iniziale
- inizio e termine finale (nel caso di rapporto a tempo indeterminato) del rapporto di lavoro;
- Durata del periodo di prova, come disposto dall'art. 14bis CCNL del 1995, della durata di due mesi per posizioni economiche A1, B1 e di 6 mesi per B2,B3,C1 e C;
- Mansioni corrispondenti alla qualifica di assunzione.

L'attività assegnata potrà essere modificata attraverso l'adozione di provvedimenti di mobilità volontaria, realizzabile a seguito di una richiesta indirizzata al dirigente

³⁷ Art.34, comma 5, "Assegnazione del personale", Titolo III, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, Comune di Civitanova Marche.

³⁸ "Alla categoria A appartengono i lavoratori in possesso del titolo della scuola dell'obbligo che svolgono attività esecutive e manuali ovvero un ruolo da operatore.

Alla categoria B appartengono i dipendenti con titolo della scuola dell'obbligo, corsi di specializzazione ed esperienza lavorativa nelle attività da svolgere. Ne fanno parte esecutori di area amministrativa e tecnica e autisti.

Della categoria C fanno parte i lavoratori con diploma di scuola superiore per svolgere compiti di responsabilità sui risultati di processi produttivi o amministrativi. Rientrano in questa categoria assistenti di area amministrativa, assistenti di area tecnica, assistenti di area economica e finanziaria, assistenti area informatica, assistenti area umanistico-documentale.

Alla categoria D appartengono i lavoratori che svolgono attività specialistiche e che hanno conseguito una laurea adeguata ai compiti oltre ad aver maturato esperienza nel settore. Il ruolo è di tipo tecnico, gestionale o direttivo e ne fanno parte esperti e specialisti (dirigenti, quadri, impiegati e operai)"

del settore di appartenenza; o d'ufficio, cioè disposta dall'Ente per motivate esigenze di servizio.

Viene attribuita una notevole importanza alla formazione, definita come il “presupposto di evoluzione delle rispettive professionalità nonché il modo di accertamento del loro sviluppo per fini organizzativi dell'Ente”³⁹. Vengono disposte annualmente delle risorse da utilizzare per un progetti di formazione in conformità alle effettive esigenze del personale, ed il tempo trascorso in seminari, corsi di aggiornamento e convegni viene considerato a tutti gli effetti servizio ed è regolato secondo le previsioni contrattuali.

L'orario ordinario dei dipendenti del Comune di Civitanova Marche è di 36 ore; la competenza di adottare provvedimenti riguardanti gli orari lavorativi è riservata alla dirigenza, che adotta le proprie scelte compatibilmente alle esigenze di servizio.

In questo caso, si esaminerà l'orario ordinario del settore IV relativo ai Servizi Finanziari, articolato rispettivamente su 5 giorni lavorativi, dal Lunedì al Venerdì, con 2 rientri pomeridiani. Gli orari di ingresso sono dalle ore 8.00 alle ore 8.30, mentre l'orario di uscita è dalle ore 14.00 alle ore 14.30; nei rientri pomeridiani l'Ingresso avviene dalle ore 14.30 alle ore 15.00 e l'uscita dalle ore 17.30 alle ore 18.00. La decisione di non svolgere l'attività lavorativa il sabato e l'individuazione

³⁹ Art.44, comma 1, “Formazione”, Capo IV “Gestione del Personale”, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, Comune di Civitanova Marche.

di fasce temporali di flessibilità in entrata ed in uscita, permettono ai dipendenti, di trovare un giusto equilibrio tra attività lavorativa e vita familiare.

3.4 La gestione della Performance ed il Sistema Premiante

La misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale all'interno del Comune di Civitanova Marche, vengono disciplinate da un apposito regolamento, approvato con deliberazione della giunta comunale n. 150 del 24 aprile 2013. Tale processo, è volto a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente ed a favorire la crescita delle competenze professionali dei suoi dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative⁴⁰.

L'Organismo Indipendente di Valutazione si occupa della valutazione del personale dirigenziale, mentre, le performance individuali del personale vengono misurate dal dirigente della struttura organizzativa dove è stato collocato il dipendente; tali valutazioni costituiscono la base per la valutazione complessiva dell'intera organizzazione.

⁴⁰ Art.2, Titolo I, "Regolamento per la disciplina della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e per la disciplina dell'attività dell'organismo indipendente di valutazione", deliberazione della giunta comunale n. 150 del 24 aprile 2013, Comune di Civitanova Marche.

La valorizzazione del merito è propedeutica all'ottenimento di premi, sia di tipo economico che di carriera; gli strumenti del sistema premiante sono:

- La retribuzione di risultato e l'indennità di incentivazione della performance individuale e collettiva;
- il premio annuale delle eccellenze e dell'innovazione;
- le progressioni economiche;
- le progressioni di carriera;
- le attribuzioni di incarichi e responsabilità;
- l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.⁴¹

L'OIV, oltre a curare la realizzazione di indagini sul clima aziendale, volte a rilevare il livello del benessere organizzativo del personale; predispone annualmente una graduatoria delle valutazioni individuali della dirigenza, dove i punteggi ottenuti costituiscono la base di calcolo per la distribuzione dei fondi di premialità. Nel valutare il personale dirigente l'Organismo indipendente di valutazione, tiene conto della capacità di motivare ed orientare i comportamenti dei propri collaboratori, nonché la capacità di valutare i propri collaboratori.

I dirigenti di ogni settore, formulano una graduatoria delle valutazioni individuali del personale assegnato, basate sulle alle competenze dimostrate attraverso i

⁴¹ Art.9, Titolo I, "Regolamento per la disciplina della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e per la disciplina dell'attività dell'organismo indipendente di valutazione", deliberazione della giunta comunale n. 150 del 24 aprile 2013, Comune di Civitanova Marche.

comportamenti professionali ed organizzativi, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ed al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di gruppo”⁴².

Questa specifica mansione della dirigenza, può creare delle situazioni di conflitto nel momento in cui vengono attribuite le progressioni di carriera, in quanto, tali attribuzioni vengono effettuate sulla sola base delle valutazioni ottenute da ogni singolo dipendente.

Nel corso degli anni, il ruolo del dirigente è stato ricoperto da diversi soggetti, pertanto i sottoposti si sono trovati ad essere valutati da diverse personalità. L'attribuzione dei giudizi, per quanto obiettiva possa essere, dipende in parte dalla propensione di una determinata persona ad assegnare voti elevati o meno. Ad esempio, chi è stato valutato da un soggetto di “manica larga”, nonostante non abbia impiegato il massimo delle sue potenzialità, si troverà ad avere una valutazione più elevata rispetto a chi, nonostante la propria dedizione al lavoro, è stato soggetto al giudizio di un dirigente più pignolo.

⁴² Art.7, Titolo I, “Regolamento per la disciplina della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e per la disciplina dell'attività dell'organismo indipendente di valutazione”, deliberazione della giunta comunale n. 150 del 24 aprile 2013, Comune di Civitanova Marche.

CONCLUSIONE

Il presente elaborato si è posto come obiettivo quello di fornire un'analisi sociologica del modello organizzativo attuale delle Istituzioni Pubbliche Italiane; obiettivo ostico data la disomogeneità degli Enti Pubblici e la vastità della normativa di riferimento.

La natura pubblicistica degli Enti pone di per sé dei limiti nel progresso della dottrina organizzativa, in quanto, quest'ultima è frutto di norme create da un organo politico, che dovendo seguire determinate regole e tempistiche influenza e vincola inevitabilmente l'evoluzione di tale disciplina.

Dalla ricerca è emerso che, al di là degli aspetti comuni, la natura di ogni singolo istituto pubblico caratterizza la sua organizzazione interna e le dinamiche che si vengono a creare.

In Enti come le università o le strutture sanitarie, l'organizzazione, pur basandosi sempre sul quadro normativo, non subiscono una diretta influenza da parte di organi politici, a differenza di altre strutture pubblicistiche, dove per l'appunto, è disposto dalla stessa norma un apparato di tale natura. A perorare tale tesi, basti notare il caso proposto del Comune di Civitanova Marche; in tale struttura, l'influenza della politica a livello organizzativo è preposta dalla legge che dispone la presenza di una figura come il Segretario generale.

Per riuscire a fornire un'analisi adeguata più approfondita dell'organizzazione delle P.A., risulterebbe interessante effettuare delle ricerche in loco in più Enti con

funzioni diverse tra loro, per poi successivamente confrontare i risultati ottenuti. Tramite tale ricerca si andrebbero a configurare i punti a favore e a sfavore del modello organizzativo, e tali informazioni risulterebbero particolarmente utili per delineare l'oggetto delle successive riforme volte al miglioramento degli Enti Pubblici.

BIBLIOGRAFIA

- Alessandro Giosi, *“Teoria classica della burocrazia e processi di modernizzazione della Pubblica Amministrazione”*, Aracne, 2008
- Documento di Economia e Finanza 2020 Sezione III Programma Nazionale di Riforma;
- *Testo unico sul Pubblico Impiego 2022* (Decreto legislativo, testo coordinato 30/03/2001 n° 165, G.U. 09/05/200);
- Monica De Feo, *“Evoluzione Normativa in materia di Pubblico Impiego”*, Accademia Marchigiana di logica giuridica, Comune di Osimo“;
- Battistoni Lea, *“La Pubblica Amministrazione: un sistema organizzativo in movimento”*, Lavoro Agile; 24/04/2020;
- Gianfranco Rebor, *“Public Management: una prospettiva di scienza dell’organizzazione”*, Università Cattaneo, LIUC;
- Antonietta Lupo , *“Lavoro agile e pubblico impiego dopo la legge Madia : quali prospettive future?”*
- Documento di Economia e Finanza, sezione III, Programma Nazionale di Riforma 2020
- Ascenzo Farneti, *“ Funzioni e poteri della dirigenza pubblica”*

- Paola Maria Zerman, speciale: *“Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*, Il Sole 24 ORE - Diritto e Pratica Amministrativa, luglio/agosto 2013 - n. 7/8
- Comune di Civitanova Marche, *“Regolamento per la disciplina della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e per la disciplina dell'attività dell'organismo indipendente di valutazione”*, deliberazione della giunta comunale n. 150 del 24 aprile 2013.
- Comune di Civitanova Marche, *“Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi”*, Delibera di Giunta n. 39 del 22.01.2015

SITOGRAFIA:

- -www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/pubblico-impiego-lavoro-pubblico/
- www.mauriziolucca.com/mobbing-e-assetti-organizzativi/
- www.istat.it/
- www.amministrazioneincammino.luiss.it, Antonio Cocozza, “La riforma delle pubbliche amministrazioni: quale ruolo per la dirigenza?” *Revista Elettronica*
- www.diritto.it/la-pubblica-amministrazione-definizione-principi-struttura-e-profili-di-criticita; Giulio Perrotta, “La pubblica amministrazione: definizione, principi, struttura e profili di criticità”

- www.businessonline.it/articoli/orario-di-lavoro-dipendenti-pubblici-secondo-contratto-nazionale.html
- www.businessonline.it/articoli/mansioni-qualifiche-e-categoriedipendenti-pubblici-quali-sono-differenze-spiegazioni/html