 BRUSSELS - 28 SEPTEMBER 2010

## PUBLIC SERVICE IN EUROPE :

Social partners' views on the future missions,  
structures and skills needs

IT



**Questo documento è stato realizzato nell'ambito di un progetto  
finanziato dalla Commissione Europea**



Egregio Signore, Gentile Signora,

La futura struttura di servizi pubblici moderni all'interno degli Stati membri dell'Unione europea è una delle preoccupazioni centrali della CESI e dei suoi circa cinquanta sindacati membri nazionali. Con il sostegno della Commissione europea, la CESI, nell'ambito dei seminari organizzati dalla CESI Accademia Europa, si è più volte occupata dei diversi aspetti legati alla configurazione del servizio pubblico e a condizioni di lavoro moderne e favorevoli ai lavoratori.

Un servizio pubblico efficiente costituisce la base di un'Europa sociale e con un'economia dinamica. A seguito della crisi economica, il servizio pubblico ha attualmente assunto maggiore importanza in molti Stati membri, dimostrandosi un elemento di stabilità durante la crisi e contribuendo a mitigarne sensibilmente le conseguenze sociali ed economiche negli Stati membri.

Ciononostante, i bilanci pubblici più serrati fanno sì che il servizio pubblico sia rapidamente entrato nel mirino di tagli di bilancio e di discussioni di riduzione del personale. Nell'eventualità di ennesimi tagli al servizio pubblico, conseguenza delle difficoltà economiche, la CESI ritiene che il rischio sia chiaramente di privarsi di importanti elementi di stabilizzazione dell'economia. La CESI coglie quindi l'occasione per sottolineare il potenziale e le prestazioni del servizio pubblico proprio in tempi di crisi e per discutere sotto quale forma esso possa far fronte alle sfide future.

L'intento della CESI è qui di evidenziare la particolare importanza del dialogo sociale. Il dialogo tra le parti sociali del pubblico impiego è uno strumento indispensabile proprio in momenti di crisi, al fine di sviluppare possibili soluzioni che siano socialmente accettabili. La pretesa che la politica reagisca rapidamente in un momento di crisi, non deve secondo la CESI in nessun caso indurre a rinunciare al dialogo sociale con le parti sociali interessate e a preferire la rapidità alla sostenibilità delle risposte fornite.

Sulla stessa linea lo studio „Improving Trust in Central Governement“<sup>1</sup> ha chiaramente mostrato come un dialogo sociale efficiente aumenti sensibilmente le possibilità di riuscita di una politica di riforme. L'informazione, la consultazione e la trasparenza sono elementi necessari per avviare processi proficui di scambio e per migliorare la comprensione e l'accettazione delle riforme da parte del personale.

La CESI incoraggia un chiaro potenziamento della dimensione sociale dell'Unione europea e di conseguenza un potenziamento del dialogo sociale settoriale.

Nell'aprile 2010, in occasione della presidenza spagnola, la CESI si è confrontata con le parti sociali, con politici e studiosi sul tema della futura concezione di un servizio pubblico moderno.

In quell'occasione sono emerse tre tematiche centrali:

- I compiti dello Stato
- Gli strumenti di un'amministrazione moderna
- Le competenze attese nei lavoratori

A conclusione del seminario, rappresentanti dei sindacati membri della CESI hanno approfondito le priorità di cui sopra con l'obiettivo di offrire delle soluzioni sostenibili per il pubblico impiego da un punto di vista sindacale. Quanto emerso dai gruppi di lavoro è stato riassunto nel presente documento di posizione della CESI.

La CESI Le augura una piacevole lettura, in attesa di uno scambio costruttivo con le parti sociali e i rappresentanti politici nazionali ed europei.

Bruxelles, 28 settembre 2010



## Sommario

### **A. I compiti del servizio pubblico**

**p. 6-12**

1. Il diritto dei cittadini a prestazioni pubbliche
2. Le condizioni di esecuzione dei compiti pubblici
3. Le condizioni di assunzione di compiti pubblici da parte di soggetti privati

### **B. La struttura di una buona amministrazione**

**p. 13-23**

1. L'impiego delle moderne tecnologie dell'informazione
2. La regolamentazione dei poteri decisionali
3. L'impiego delle finanze pubbliche

### **C. Le competenze necessarie per il servizio pubblico moderno**

**p. 24-32**

1. La valutazione delle competenze necessarie
2. La gestione delle prestazioni
3. La formazione continua e l'apprendimento tutto l'arco della vita

### **D. Prospettive**

**p. 33-34**





## A. I compiti del servizio pubblico

La crisi economico-finanziaria degli ultimi due anni ha fatto nuova luce sulla questione del ruolo, della sfera di competenza e del finanziamento dei servizi pubblici. Mentre gli Stati hanno margini di manovra, in termini finanziari, sempre più ridotti, crescono con sempre maggiore urgenza le aspettative e i bisogni dei cittadini e delle aziende. Inoltre crescenti riduzioni ai bilanci pubblici, assieme ad una generosa applicazione di principi liberali, hanno portato, negli ultimi vent'anni, a tagli nei servizi pubblici in Europa.

In questo contesto la CESI ritiene indispensabile una riflessione sulla portata dell'azione dello Stato e sul suo rapporto coi cittadini.

La CESI fa notare al riguardo che molti sondaggi condotti a livello nazionale mostrano l'alto valore che i cittadini attribuiscono all'offerta di servizi pubblici; in Francia ad esempio l'80% degli utenti è soddisfatto dei servizi pubblici.<sup>2</sup>

### 1. Il diritto dei cittadini a prestazioni pubbliche

La CESI ritiene che spetti allo Stato assicurare l'interesse pubblico e i diritti dei cittadini. Ciò implica una serie di compiti del servizio pubblico che saranno finanziati su base

La CESI richiede che l'Unione Europea promuova il diritto di tutti i cittadini di accesso alle prestazioni pubbliche e fornisca in particolare un quadro chiaro per i servizi d'interesse economico generale (SIEG).

proporzionale a seconda delle categorie sociali. Lo Stato può trasferire l'organizzazione amministrativa, in funzione della struttura organizzativa del paese in questione, a enti territoriali (es. regioni, province, territori autonomi, regioni federali, distretti, comuni).

La CESI definisce "servizio pubblico" un'attività d'interesse generale che viene assicurata o svolta da una persona pubblica o istituzione di diritto pubblico che sia almeno in parte retta da disposizioni di diritto pubblico. Solo lo Stato è nella condizione di assicurare la continuità del servizio pubblico.

Obiettivo dello Stato è farsi garante della coesione nazionale sulla base di valori comuni per tutti i cittadini. Tale concetto si ritrova anche in alcune costituzioni nazionali e a livello europeo.

L'Unione europea ha riconosciuto in questo senso il ruolo fondamentale degli Stati e al contempo i diritti dei cittadini in materia di servizi d'interesse generale.

### **Carta dei diritti fondamentali**

#### **Articolo 36**

#### Accesso ai servizi d'interesse economico generale

Al fine di promuovere la coesione sociale e territoriale dell'Unione, questa riconosce e rispetta l'accesso ai servizi d'interesse economico generale quale previsto dalle legislazioni e prassi nazionali, conformemente al trattato che istituisce la Comunità europea.

*La Carta dei diritti fondamentali garantisce inoltre, tra gli altri, il diritto all'istruzione, il diritto di accesso alle prestazioni di sicurezza sociale e ai servizi sociali, nonché l'assistenza abitativa (articolo 34).*

Il Protocollo relativo ai servizi di interesse generale del Trattato di Lisbona ne riconosce la valenza, rafforzando al contempo il ruolo fondamentale degli Stati membri nell'organizzazione di tali servizi e prevedendo che i valori dell'Unione in questo settore comprendano "un alto livello di qualità, sicurezza e accessibilità economica, la parità di trattamento e la promozione dell'accesso universale e dei diritti dell'utente". Nell'attuale dibattito sui servizi di interesse generale la CESI ritiene che attenta osservazione meriti l'attuazione della Carta rispetto ai valori comuni già riconosciuti e alle peculiarità nazionali.

Col nuovo articolo 14 del trattato, l'Unione europea, e con essa la Commissione europea, provvede alle condizioni quadro relative alla garanzia, all'esecuzione ed al finanziamento dei servizi di interesse economico generale. L'applicazione di tale

articolo attraverso l'emanazione di adeguate direttive non è tuttavia ancora avvenuta in maniera sufficiente. **Per la CESI l'articolo 14 rappresenta tanto uno strumento quanto un'esortazione alla Commissione affinché realizzi finalmente chiare condizioni quadro per la protezione dei servizi d'interesse economico generale.**

**Articolo 14**  
**Trattato sull'Unione europea**

Fatti salvi l'articolo 4 del Trattato sull'Unione Europea e gli articoli 93, 106 e 107 del presente trattato, in considerazione dell'importanza dei servizi di interesse economico generale nell'ambito dei valori comuni dell'Unione, nonché del loro ruolo nella promozione della coesione sociale e territoriale, l'Unione e gli Stati membri, secondo le rispettive competenze e nell'ambito del campo di applicazione dei trattati, provvedono affinché tali servizi funzionino in base a principi e condizioni, in particolare economiche e finanziarie, che consentano loro di assolvere i propri compiti. Il Parlamento europeo e il Consiglio, deliberando mediante regolamenti secondo la procedura legislativa ordinaria, stabiliscono tali principi e fissano tali condizioni, fatta salva la competenza degli Stati membri, nel rispetto dei trattati, di fornire, fare eseguire e finanziare tali servizi.

**La CESI chiede che lo Stato, e di conseguenza ogni paese membro dell'Unione, percepisca come incombenze pubbliche una serie di servizi fondamentali per gli individui:** sicurezza (polizia, difesa, vigili del fuoco), giustizia, protezione sociale, sanità ed istruzione. Nell'interesse dei cittadini lo Stato deve poter essere in grado di funzionare e questo in modo particolare attraverso il fisco, l'emissione di moneta, le dogane ed il corpo diplomatico.

**2. Le condizioni di esecuzione dei compiti pubblici**

La CESI reputa che lo Stato debba farsi direttamente carico di alcune funzioni del servizio pubblico. Per altri settori lo Stato può delegare,

**La CESI richiede che lo Stato si prenda  
imperativamente carico dei compiti inerenti  
alla sovranità nazionale.**

ma deve in ogni caso controllare, sorvegliare e valutare i compiti delegati.

**Dal punto di vista della CESI lo Stato deve imperativamente espletare i compiti inerenti alla sovranità nazionale.** Questi comprendono la giustizia e l'attuazione della giustizia, la sicurezza interna ed esterna (difesa, polizia, vigili del fuoco), l'organizzazione statale ed il finanziamento pubblico.

La sicurezza interna ed esterna può quindi essere assicurata solo da persone poste sotto l'autorità esclusiva dello Stato e che agiscano con il potere e l'autorità dello Stato. Il costituirsi di attori privati sempre più importanti nell'ambito di competenza della sicurezza interna deve attirare l'attenzione degli Stati e dei cittadini. Molti esempi recenti mostrano come il quadro giuridico che permette agli attori privati di operare sia inadeguato e non garantisca più l'imparzialità e il rispetto delle regole di diritto.

Devono restare responsabilità dello Stato altri compiti importanti che toccano ai diritti fondamentali, in modo da tutelare questi ultimi indipendentemente dallo stato sociale dei cittadini. Lo Stato deve assicurare l'accesso equiparato di tutti i cittadini a istruzione, sanità e protezione sociale, nonché assicurare l'inclusione sociale di tutti i cittadini.

L'assunto di fondo, che la CESI appoggia, è che lo Stato debba farsi carico in prima persona di tali compiti.

Tuttavia la CESI riconosce che alcuni di questi possano essere effettuati anche da altri. Tra questi l'istruzione a tutti i livelli (dall'istruzione prescolare all'università) da una parte e l'assistenza sanitaria alle persone e la protezione sociale dall'altra parte. Tali compiti dovranno allora essere svolti da persone sotto la sorveglianza e il controllo pubblico, in base a regole chiaramente definite che garantiscano la qualità dei servizi prestati.

**La CESI chiede che ogni individuo possa ottenere uguale accesso all'istruzione pubblica, dall'istruzione prescolare all'università, dall'istruzione di base a quella superiore.** In questo campo il settore privato può coesistere in conformità a disposizioni statali e sotto controllo pubblico, al fine di garantire la qualità e il riconoscimento delle qualifiche. Lo Stato deve garantire la qualità dell'istruzione pubblica ed evitare ogni tipo di discriminazione tra individui.

**Allo stesso modo la protezione sociale e la salute delle persone rientrano tra i compiti sovrani dello Stato, che deve assicurarne un equo accesso a tutti.** Anche in questo

caso osserviamo la presenza di un settore privato. Tanto l'economia produttiva che le associazioni caritatevoli sono effettivamente attive in questo settore. La CESI non intende mettere tale coinvolgimento in discussione. Tuttavia chiede che gli attori privati offrano gli stessi servizi fondamentali che garantirebbe il servizio pubblico. La CESI ritiene di particolare importanza la garanzia di un equo e paritario accesso di tutti i cittadini ai servizi fondamentali qualora degli attori privati operino nel settore.

Lo Stato deve offrire ad ogni individuo i mezzi per condurre una vita dignitosa, in modo particolare nel caso di situazioni di disabilità, disoccupazione, pensionamento o dipendenza. In modo particolare deve essere assicurato a tutti il diritto all'alloggio sociale. Tale supposizione implica non solo l'individuazione di standard minimi, ma anche la garanzia della qualità dei servizi forniti.

La CESI non può che constatare che il cambiamento demografico solleva la questione del finanziamento e della sostenibilità di tali servizi in Europa. È evidente che l'UE e gli Stati membri, sulla base di tale constatazione, devono procurarsi e stanziare i mezzi finanziari per mantenere le pensioni e i sistemi di previdenza sociale. E' pertanto di fondamentale importanza che la partecipazione dei servizi finanziari (banche ed assicurazioni) in questo ambito sia rigorosamente controllata al fine di evitare dei disservizi. Indipendentemente dal tipo di finanziamento, il cittadino deve poter contare sul fatto che un rigido quadro normativo sia stato posto a garanzia della sostenibilità dei sistemi finanziari.

Lo Stato ha inoltre la responsabilità di garantire la partecipazione sociale dei cittadini. Sistemi sanitari e di istruzione funzionanti, equi ed accessibili sono il presupposto dell'inclusione. L'accesso alla cultura e al tempo libero sono però essenziali per una partecipazione dei cittadini alla vita sociale e di comunità.

### [3. Le condizioni di assunzione di compiti da parte di soggetti privati](#)

In altri ambiti del servizio pubblico alcuni compiti possono essere espletati da soggetti privati, con modalità differenti. In questo caso in cui non sia lo Stato a

erogare direttamente il servizio, questo deve allora fissare degli indirizzi di base per l'erogazione del servizio e garantirne il controllo.

La CESI chiede che, anche nel caso in cui non sia lo Stato ad erogare direttamente il servizio, esso fissi gli indirizzi di base per l'erogazione del servizio e ne garantisca un accesso equo a tutti i cittadini.

Tra i settori interessati da crescenti privatizzazioni ritroviamo in primis i settori che in Europa sono di competenza delle amministrazioni locali e regionali, e in particolare: energia (elettricità, gas), acqua, rifiuti, reti fognarie, trasporti, poste e telecomunicazioni. In numerosi settori (come quello energetico e postale) si osserva che l'UE ha da tempo aperto il campo alla liberalizzazione, varando norme relative alla concorrenza. Altri settori non sono ancora disciplinati da norme comunitarie (si veda lo smaltimento dei rifiuti) e la CESI esige che qualsiasi azione in questi ambiti sia preceduta da uno studio ed una valutazione approfondita.

Negli ultimi decenni tutta una serie di esempi a livello nazionale hanno mostrato, nel caso di trasferimenti di servizi non sufficientemente sotto il controllo statale (citiamo i settori della distribuzione dell'acqua, del trattamento delle acque reflue e del trasporto pubblico), che un semplice orientamento al profitto, che per gli attori privati rappresenta la motivazione principale, non garantisce il principio di universalità dei servizi pubblici e in un certo qual modo può mettere in discussione la qualità della fornitura dei servizi. In tali casi lo Stato è stato costretto a "riprenderne il controllo" attraverso il servizio pubblico e ad adempiere al proprio obbligo fondamentale di assicurare un accesso generale ed equo ai cittadini.

Per la CESI, l'intervento di soggetti privati non deve in alcun modo mettere in discussione il principio di universalità del servizio pubblico. Lo Stato deve infatti garantire che il servizio sia erogato a tutti i cittadini nella stessa maniera e possa giungere anche in zone remote. Si possono accettare delle privatizzazioni in alcuni settori a condizione che il soggetto privato s'impegni a rispettare il principio di universalità del servizio pubblico. Lo Stato deve vigilare al rispetto di questo.

La privatizzazione resta in ogni caso accettabile solo nell'ambito dei compiti periferici dello Stato e solo in base a direttive e a disposizioni statali. Le condizioni di apertura al mercato devono essere fissate in modo tale che l'interesse pubblico sia garantito e in modo particolare che trovi attuazione il principio di universalità del servizio pubblico. Gli offerenti privati non dovrebbero quindi orientarsi solo al profitto, ma garantire anche un equo accesso a tutti i cittadini.

Alla luce di questi fatti e delle tendenze attuali in Europa, la CESI chiede che ogni fase della privatizzazione sia considerata e valutata prima della sua attuazione. In nessun caso i settori pubblici chiave dovrebbero essere interessati da privatizzazioni e l'interesse pubblico non dovrebbe mai essere messo in discussione. Tali principi sono considerati rilevanti e dovrebbero esprimersi in tutta la loro forza, in un'epoca in cui gli Stati tendono, al fine di ridurre i loro bilanci, ad organizzare privatizzazioni senza valutarne le conseguenze.



## B. La struttura di una buona amministrazione

L'organizzazione e la garanzia di un'amministrazione pubblica ben strutturata ed efficiente rientrano tra i compiti fondamentali dello Stato. Una buona amministrazione fornisce **servizi pubblici di alta qualità**. È strutturata in modo tale da far fronte alle attività per cui è sollecitata, tenendo sotto controllo i costi e dando soddisfazione ai cittadini. Lo svolgimento dei lavori deve inoltre organizzarsi col coinvolgimento dei dipendenti del servizio pubblico.

**Un'amministrazione orientata al cittadino** deve, nell'offerta dei servizi, riflettere i bisogni dei cittadini e adeguarsi al cambiamento della società. Occorre in particolare tener conto del fatto che il tempo è divenuto un bene prezioso a livello sociale, la cui perdita, nella società odierna orientata ai servizi, risulta più difficile rispetto al passato. Inoltre il cittadino percepisce l'amministrazione pubblica più come fornitore di servizi che come braccio dell'autorità dello Stato e come tale deve sempre più lasciarsi valutare in termini di moderni rapporti di fornitura di servizi.

Tali obiettivi vengono realizzati grazie ai **dipendenti del servizio pubblico**. Al fine di assicurare un'efficiente gestione dei compiti, la pubblica amministrazione deve altresì tener conto dei bisogni dei lavoratori. Una struttura attenta ai suoi dipendenti si contraddistingue per una chiara definizione dei compiti, e per responsabilità comprensibili e chiaramente definite in termini materiali e di personale. Una moderna politica del personale si pone come importante obiettivo anche il mantenimento e l'acquisizione di competenze, al fine di adeguare l'amministrazione all'evoluzione della società. L'attuazione di tale politica dovrebbe compiersi attraverso programmi di crescita professionale del personale e di formazione continua.

Un'ulteriore priorità è rappresentata dall'**applicazione delle moderne tecnologie dell'informazione** quale fattore centrale e sempre più decisivo nella qualità dei servizi pubblici. Si presuppone poi che la struttura dei processi lavorativi, e di conseguenza la **regolamentazione dei poteri decisionali**, influiscano in modo durevole sull'erogazione di servizi vicini al cittadino, e che vi sia competenza in materia di **finanze pubbliche** per una gestione efficiente in materia di costi.

### 1. L'impiego delle moderne tecnologie dell'informazione

Il servizio pubblico mette a disposizione servizi di interesse (sociale) generale. I servizi stessi, così come la loro modalità di fornitura, dovrebbero corrispondere ai bisogni della società. La correlazione tra bisogno sociale e servizio pubblico è un indice importante dell'accettazione del servizio pubblico da parte del cittadino.

Con la globalizzazione che avanza, aumenta il bisogno della società di moderne tecnologie dell'informazione (IT). **La comunicazione elettronica è divenuta parte integrante del panorama delle comunicazioni, già dalle generazioni più giovani.** Si può dire che i nuovi media rispondono sempre più alle esigenze di informazione della società<sup>3</sup>.

La CESI chiede che l'impiego di moderne tecnologie dell'informazione sia stabilito secondo le necessità e sulla base di una consultazione dei dipendenti del servizio pubblico

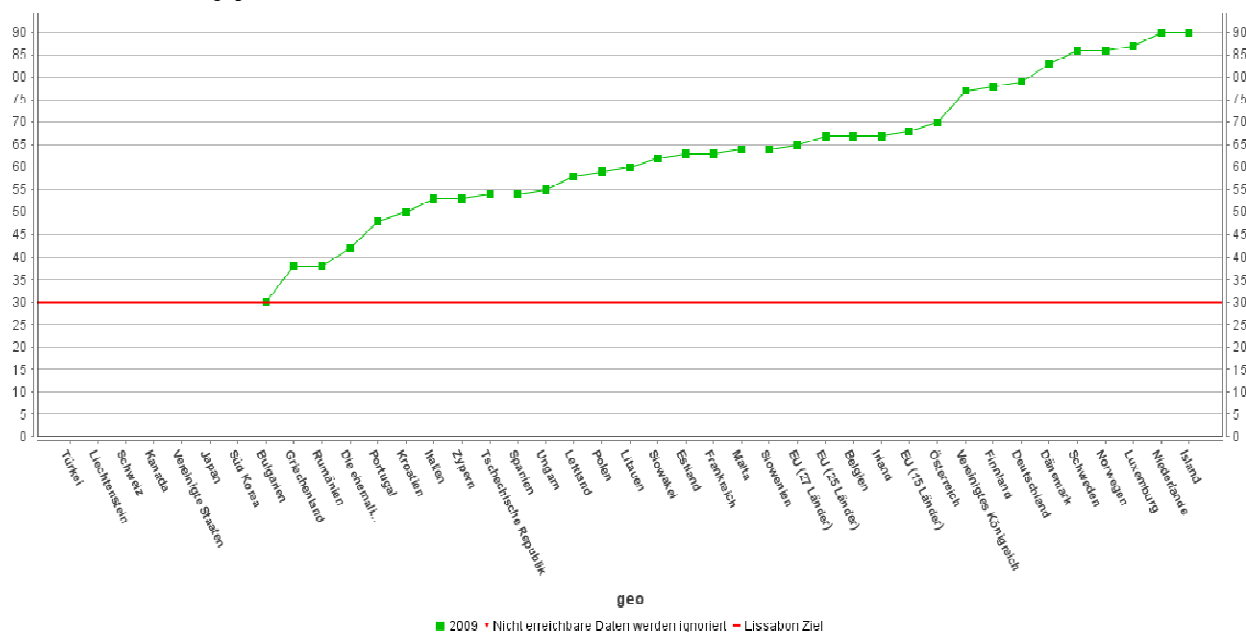
Nello spazio europeo il servizio pubblico deve rapportarsi a cittadini e amministrazioni di altre nazionalità europee. Nel settore delle tecnologie dell'informazione ciò presuppone innanzitutto la compatibilità tecnica dei sistemi IT. I problemi riscontrati nell'**elaborazione di standard europei** sono in primo luogo le differenze nel livello di sviluppo delle tecnologie dell'informazione dei singoli Stati membri, così come la diversa penetrazione di tali media, in modo particolare internet, tra i singoli Stati membri (Cf. schema nella pagina successiva).

## Percentuale di famiglie con accesso a internet nei vari paesi europei

■ 2009

— Obiettivo di Lisbona

Prozent der Privathaushalte mit Internet-Zugang



4

Gli obiettivi delle strategie europee per l'uso delle moderne tecnologie dell'informazione nel servizio pubblico devono essere uniformi e ovunque mirare alla **promozione della qualità dei servizi**, in base ad obiettivi di lungo termine che tengano conto dei più recenti sviluppi tecnologici e sociali. Il concetto di *sportello unico* (in inglese "one-stop-government") rientra nell'idea di stabilire una strategia europea uniforme in questo ambito<sup>5</sup>.

Di primaria importanza è qui l'**acquisizione di competenze del servizio pubblico nel settore dell'IT**.

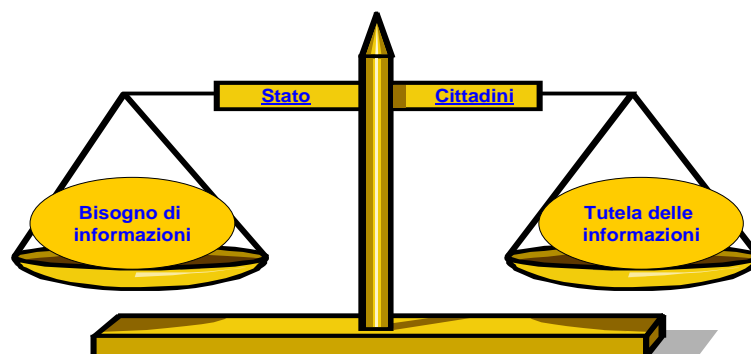
Questo presuppone che in futuro il servizio pubblico crei sempre più **posti di lavoro di alta qualità nel settore IT** e soddisfi così facendo i propri bisogni informatici attraverso dipendenti del servizio pubblico stesso, piuttosto che attraverso fornitori esterni. Le competenze informatiche devono d'altro canto rientrare tra le qualifiche dei

dirigenti del servizio pubblico, in modo tale da garantire che le tecnologie dell'informazione siano contemplate dal servizio pubblico già in fase di programmazione. Un tale approccio d'insieme nella pianificazione dei bisogni informatici, dovrebbe garantire che l'IT non diventi un fine a sé stesso e non si perdano di vista le finalità del servizio pubblico. Bisogna accertarsi in particolar modo che l'applicazione delle tecnologie dell'informazione sia funzionale al **miglioramento della qualità dei servizi pubblici** e non se ne abusi invece per effettuare tagli al personale. A fronte del calo dei costi del personale, l'aumento dei costi informatici è dichiarato infatti come un "investimento nel progresso" tout court, pur in assenza di controlli di qualità.

Il più importante impiego di tecnologie dell'informazione nel settore pubblico esige un necessario adeguamento e il completamento delle norme esistenti in merito al **trattamento dei dati sensibili** all'interno del servizio pubblico.

In principio è necessario assicurare che un più semplice accesso alle informazioni non provochi una riduzione di attenzione nel trattamento delle stesse. Formazioni adeguate dei dipendenti del servizio pubblico, insieme all'adattamento delle norme disciplinari, possono contrastare questo fenomeno. Nel servizio pubblico la **lealtà di impiegati e funzionari pubblici, assieme alla continuità dei rapporti lavorativi**, offre una base solida per la garanzia di un trattamento sensibile delle informazioni.

### **Equilibrio nella protezione dei dati**



Occorre trovare un equilibrio tra il debito bisogno di informazioni dello Stato e l'esigenza del cittadino di **decidere personalmente del trattamento dei dati personali**.

Le disposizioni in materia di privacy non possono portare né a cittadini messi a nudo né tantomeno ad uno Stato che barcolli nel buio in quanto sprovvisto di informazioni. Ai sensi della libera determinazione del trattamento dei dati personali, il cittadino deve poter richiedere della modalità e finalità della detenzione dei propri dati. In ogni caso è chiaramente da escludere che i dati raccolti dallo Stato siano ceduti a privati a scopi commerciali.

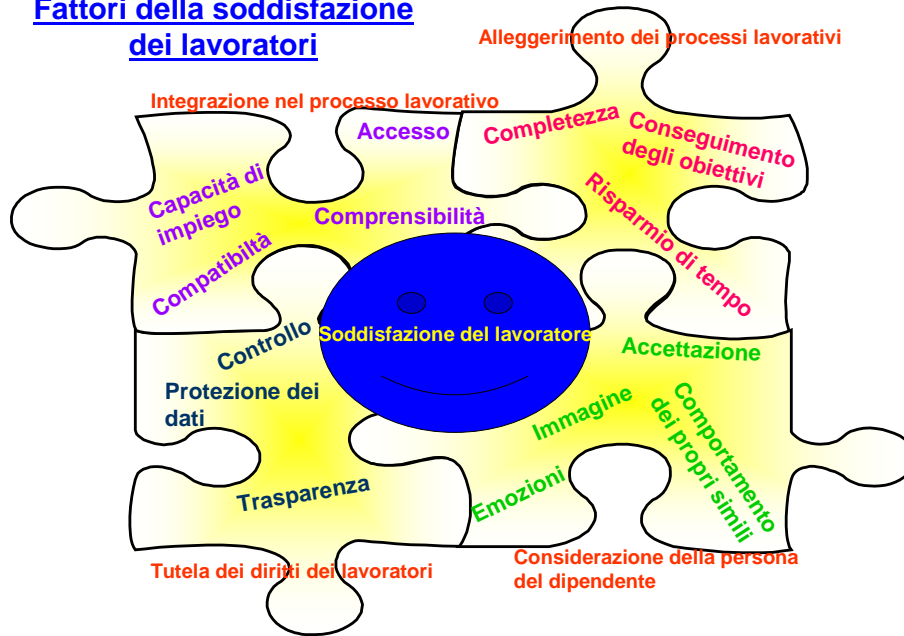
Particolare attenzione merita la disciplina dell'**offerta di informazioni a livello transfrontaliero**, laddove si sovrappongono differenti meccanismi di controllo nazionali e differenti normative in materia di tutela della privacy. Soluzione per la risoluzione di conflitti in tale ambito è l'elaborazione e applicazione di standard europei<sup>6</sup>.

La programmazione dei bisogni delle moderne tecnologie dell'informazione nell'amministrazione pubblica deve tener conto tanto delle necessità legate alla fornitura di servizi di pubblica utilità che di quelle legate all'**organizzazione amministrativa interna**.

Una buona organizzazione amministrativa interna asseconda il bisogno del singolo dipendente di poter compiere il proprio lavoro in modo efficiente. Un eccesso di informazioni può nuocere all'efficienza del metodo di lavoro tanto quanto la mancanza di conoscenze informatiche da parte dei singoli lavoratori.

Bisogna quindi far sì che la quantità di informazioni messe a disposizione corrisponda ai bisogni delle diverse mansioni e che ciò non venga definito in modo generale. È altresì necessario che le conoscenze informatiche dei dipendenti coincidano con le esigenze di quella funzione, e che tale livello di conoscenza sia creato e promosso attraverso **formazioni regolari e mirate**.

## Fattori della soddisfazione dei lavoratori



Una più estesa adozione dell'informatica all'interno dell'organizzazione amministrativa interna esige un adeguamento a livello della **sicurezza e della tutela della salute sul posto di lavoro**. È necessario garantire in modo particolare che gli organi di rappresentanza del personale siano coinvolti e consultati per l'implementazione di sistemi informatici già nella fase di pianificazione<sup>7</sup>.

## 2. La regolamentazione dei poteri decisionali

In Europa gli Stati membri hanno optato per strutture amministrative tanto centralizzate che decentralizzate, laddove i concetti di "centrale" e "decentralizzato" non conoscono una definizione uniforme e alcuni Stati decentralizzati, in modo particolare la Spagna e la Germania, hanno chiaramente dotato le loro amministrazioni locali di maggiori competenze. Altri paesi con una forte tradizione di centralizzazione, come ad esempio la Grecia, finiscono per concedere maggiori competenze decisionali alle amministrazioni locali<sup>8</sup>.

La CESI chiede che le competenze decisionali siano organizzate nella maniera più pertinente possibile e si pronuncia a favore del principio di sussidiarietà.

A fianco delle differenze nella struttura politica dei poteri decisionali delle amministrazioni in Europa, è possibile delineare delle comunanze a livello delle singole strutture amministrative.

Lo **sviluppo di una buona struttura amministrativa**, tesa a offrire servizi pubblici di alto valore in modo efficace, prevede innanzitutto l'analisi e la definizione dei compiti pubblici. La revisione di tali compiti costituisce il punto di partenza per lo sviluppo di strutture che tengano conto tanto delle necessità dei cittadini, quanto dei dipendenti pubblici.

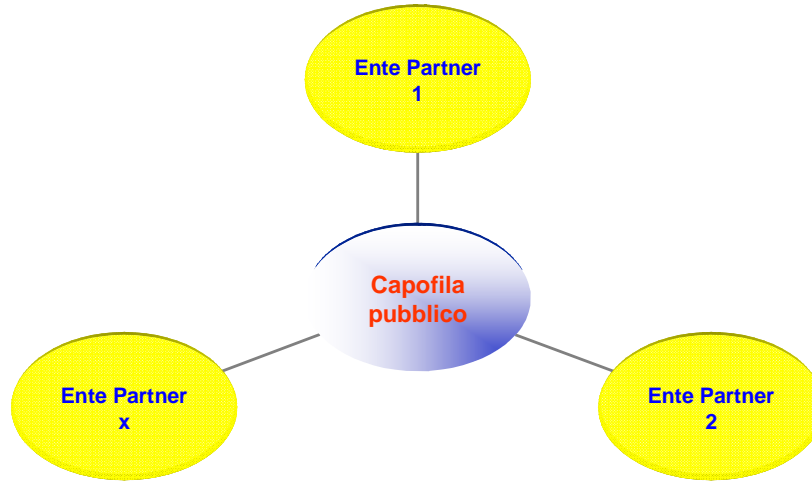
Le mansioni pubbliche possono essere riprese da strutture puramente pubbliche, ma anche dai cosiddetti partenariati pubblico-privati (PPP).

I PPP possono causare una frattura nella struttura del servizio pubblico qualora l'**integrazione di nuove competenze e gerarchie** nelle strutture esistenti non possa farsi senza causare una riduzione dell'efficienza. Il passaggio di ambiti di intervento a fornitori privati, con la riduzione della portata dell'azione statale, cela inoltre il **pericolo della perdita delle competenze all'interno del servizio pubblico**.

Contemporaneamente il servizio pubblico perde la propria attrattività come datore di lavoro qualora i settori di intervento interessanti e con un potenziale di sviluppo vengano trasferiti principalmente verso l'ambito di competenza dei PPP. Quindi le considerazioni che spesso si fanno nei singoli casi di PPP, non tengono sufficientemente conto, a livello della concorrenza, delle **conseguenze sulla struttura generale del servizio pubblico**. Ne consegue che in settori che intendono acquisire e mantenere competenze all'interno del servizio pubblico, i PPP trovano meno giustificazione rispetto a settori con un rilevamento di attività a breve termine<sup>9</sup>.

Per contrastare la perdita di competenze del servizio pubblico, maggiore spazio dovrebbe essere accordato a strutture più flessibili che permettano la creazione di **partenariati pubblico-privati**.

### Modello di cooperazione di un partenariato pubblico-privato



10

Le **strutture decisionali** dovrebbero contribuire a sfruttare al meglio e con senno i diversi ambiti di **competenza** di un'amministrazione pubblica, sia essa legata tanto ad una struttura statale centralizzata che decentralizzata, ed evitare al contempo un vuoto decisionale. Ciò presuppone un chiaro quadro giuridico.

Al fine di assicurare una fornitura di servizi efficiente, le decisioni dovrebbero essere adottate con tempestività e in modo mirato. Decisioni mirate e tempestive presuppongono da un lato il **potere decisionale** e dall'altro un sufficiente **margin di discrezionalità**. Gerarchie lineari, come ad esempio il lavoro di squadra, promuovono una **buona comunicazione sul posto di lavoro** e costituiscono il presupposto per un lavoro efficiente. Infine è necessario assicurare che, in caso di conflitto, si possa giungere ad una soluzione a breve attraverso gli strumenti legali interni all'amministrazione.

Le strutture decisionali devono essere concepite un modo tale da servire a promuovere la legittimità e la trasparenza dell'azione dell'amministrazione. **Legittimità e trasparenza** presuppongono la regolarità e la comprensibilità dell'azione dell'amministrazione e promuovono contemporaneamente l'**accettazione di quest'ultima da parte del cittadino**. Allo stesso modo il dipendente pubblico, per

potersi riconoscere nel proprio lavoro, deve comprendere ed accettare l'operato dell'amministrazione.

Oltre alle azioni giustificate da una base giuridica, spiegare su cosa poggia una decisione, costituisce un aspetto importante di un operato legittimato e trasparente. Detto ciò, l'azione dell'amministrazione dovrebbe sempre fondarsi sui **principi dell'uguaglianza e delle pari opportunità**.

### 3. L'impiego delle finanze pubbliche

La finanziabilità dei servizi pubblici in Europa svolge un ruolo decisivo e non solo in un periodo di crisi economica. Essa definisce la proporzione dell'offerta di servizi pubblici. Oltre a ciò l'estensione dei servizi è determinata dai bisogni sociali e dalle decisioni politiche, che trovano trasposizione al momento della compilazione del bilancio.

La CESI richiede un uso trasparente delle finanze pubbliche, accompagnato da una strategia di comunicazione attiva per il servizio pubblico e le sue prestazioni.

Le **prestazioni del servizio pubblico** dovrebbero corrispondere ai bisogni fondamentali della società e garantire il funzionamento dello Stato. Esse non sono quindi solo soggette alle leggi del mercato e **non possono essere esclusivamente valutate da un punto di vista monetario**. Accanto all'analisi di costi, costi indotti e della spesa amministrativa, il bilancio preventivo dovrebbe quindi sempre favorire **una riflessione sugli obiettivi rilevanti in ambito di target-group**. Particolarmente importante è inoltre l'attenzione alle pari opportunità e alla promozione dell'uguaglianza. Il concetto di *gender budgeting* dovrebbe ad esempio essere parte integrante della pianificazione di bilancio<sup>11</sup>.

L'**opinione pubblica** è un fattore che influisce sui bisogni della società e svolge un ruolo centrale per l'immagine del servizio pubblico, e di conseguenza anche per l'accettazione dell'operato pubblico.

Nell'ambito della fissazione del bilancio è per tanto essenziale un'**attiva strategia di comunicazione** che incoraggi trasparenza nell'utilizzo delle finanze pubbliche e che tenga conto della crescente esigenza di informazioni della società.

### Comunicazione attiva del servizio pubblico



12

La trasparenza nell'impiego delle finanze pubbliche è poi rafforzata da una chiara attribuzione della **responsabilità di bilancio**. Quest'ultima dovrebbe essere condivisa a livello di decisioni pratiche e di elementi di spesa, al fine di infondere un maggiore senso di responsabilità in materia di costi.

**Presupposto per la definizione delle responsabilità è una chiara delimitazione degli ambiti di competenza.** La Corte dei conti dovrebbe effettuare dei controlli al fine di verificare la capacità di copertura delle mansioni distaccate e delle spese effettuate.

Una delle caratteristiche distintive dei servizi pubblici è quella di andare a beneficio dell'insieme della società. Tale attività è finanziata dalle imposte e si distingue nettamente dalle prestazioni personali, che dovrebbero essere fornite previo **pagamento di una tassa amministrativa**. L'importo pagato dovrebbe inoltre corrispondere all'utilità del servizio corrisposto e alla categoria sociale del fruitore.

L'entità della partecipazione ai costi dovrebbe da un lato garantire entrate adeguate, dall'altro dovrebbe contribuire ad un **aumento di considerazione verso i servizi pubblici** ed evitarne una fruizione sconsiderata.

Per poter rilevare correttamente la responsabilità di bilancio trasferita, sono indispensabili **dipendenti qualificati e motivati**. L'identificazione con l'incarico affidato, assieme alla creazione di competenze dei dipendenti in ambito di bilancio, rappresenta un fattore decisivo nella gestione della responsabilità di bilancio.



### C. Le competenze necessarie per il servizio pubblico moderno

Vista l'enorme varietà di servizi pubblici, gli agenti devono dimostrare delle competenze che evolvano rapidamente in funzione del mutare e del ruolo dello Stato e dell'Unione, insieme alle aspettative della società. Si tratta delle competenze di ogni agente che fornisca un servizio pubblico, indipendentemente dal suo statuto (pubblico e privato). Laddove si rientri nell'ambito di responsabilità pubblica, la competenza è d'obbligo.

#### *Cosa si intende per competenze ?*

Per competenze la CESI intende un insieme di risorse mobilizzate per agire con pertinenza in un dato contesto. Nel contesto attuale **si tratta dell'insieme delle capacità acquisite e poi sfruttate per portare a termine un'attività o per svolgere efficacemente i compiti del Servizio Pubblico.**

Le competenze si compongono di:

- conoscenze
- saper fare
- comportamenti

Il livello di studi e dei profili professionali richiesti è strettamente legato al ruolo dei poteri pubblici nazionali e ai parametri dell'azione dello Stato, assieme all'importanza crescente delle norme e dell'arbitrato comunitario.

È quindi di primaria importanza che gli agenti pubblici dispongano di una solida formazione di base - da consolidare attraverso la formazione continua - che valorizzi principalmente il senso del servizio, le conoscenze digitali, le conoscenze della dimensione europea e le conoscenze linguistiche.

Il **senso del servizio** implica che ogni agente contribuisca a rispondere alle aspettative della società verso i servizi pubblici. In effetti, anche se il cittadino non è

un cliente in senso stretto, non rappresenta più un semplice utente, il cui parere e soddisfazione non sarebbero presi in considerazione.

Gli agenti dovranno essere all'altezza delle sfide sempre maggiori che si presenteranno e contribuire attivamente allo sviluppo delle missioni del servizio pubblico con proposte di miglioramento.

Ciò implica che gli agenti pubblici dispongano di **buone conoscenze delle tecniche di comunicazione** al fine di creare un buon rapporto tra fornitore di servizi e utente.

Altrettanto necessaria è una formazione nelle tecniche di negoziato e di gestione dei conflitti con gli utenti.

D'altro canto l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione, della comunicazione, dell'ambiente economico e sociale, assieme a modi di gestione più complessi, implicano delle **buone conoscenze digitali** o dimestichezza con l'informatica. Appropriarsi delle tecnologie digitali è diventato un imperativo, che debba tener conto del livello di conoscenze dell'agente in questo ambito, permettendo la sua integrazione in un gruppo di formazione omogeneo. E' necessario inoltre che l'offerta formativa venga concepita tenendo conto delle differenze d'età e generazionali tra i partecipanti.

La **dimensione europea** sta inoltre diventando parte sempre più integrante del lavoro quotidiano degli agenti pubblici.

Per di più il Trattato di Lisbona conferisce competenza all'Unione europea in materia di misure volte a sostenere, coordinare o completare l'azione degli Stati membri in materia di cooperazione amministrativa (art. 6).

#### **Il programma comunitario “Fiscalis 2013”**

Al fine di raccogliere le sfide presenti e future in materia fiscale, “Fiscalis 2013” (2008-2013) ha per obiettivo il miglioramento del funzionamento del sistema d'imposizione sul mercato interno attraverso lo sviluppo della cooperazione tra i paesi partecipanti.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/taxation/111051\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/taxation/111051_fr.htm)

#### **Il programma comunitario “Dogana 2013”**

Finalità del programma “Dogana 2013” è aiutare le amministrazioni doganali dei paesi partecipanti a favorire scambi legittimi, a semplificare e ad accelerare le procedure doganiere.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/customs/111050\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/customs/111050_fr.htm)

Tale evoluzione richiede che gli agenti pongano in essere un'organizzazione in linea coi nuovi vincoli normativi, la conoscenza delle regole comunitarie, delle istituzioni dell'Unione europea, del suo funzionamento e dei suoi metodi di lavoro.

Infine la CESI ritiene che bisognerà poter chiedere agli agenti pubblici, almeno a partire da un certo livello gerarchico, di disporre di **solide conoscenze linguistiche**, da acquisire eventualmente nel quadro della formazione continua. Il primo obiettivo è la comprensione dei documenti di lavoro e degli utenti - se l'agente è a contatto diretto con un pubblico straniero - e la lingua veicolare potrà essere scelta in funzione del contesto.

Al di là della necessità di tali conoscenze, non bisogna dimenticare che **qualità quali imparzialità, integrità, equità, senso dell'interesse generale** sono state finora alla base di servizi d'interesse generale imparziali ed efficaci, e manterranno certamente tutto il loro valore.

Le qualità personali degli agenti, che non siano competenze in senso stretto, ma piuttosto delle caratteristiche relative alla personalità o un modo d'essere legato all'educazione, dovrebbero più precisamente essere oggetto di maggiore attenzione al momento della formazione iniziale. La scuola deve inoltre risvegliare il desiderio all'apprendimento e costituire garanzia del fatto che si possa imparare ad imparare e ad adeguarsi.

Di conseguenza, pur restando solidamente ancorati alla cultura e ai valori comuni indissolubilmente legati ai compiti pubblici, che devono continuare ad essere esercitati in piena autonomia e liberi da ogni tipo di pressione politica, si tratterà di combinare qualità tradizionali con qualità nuove e diverse, che permetteranno al servizio pubblico, a tutti i livelli decisionali, di rispondere efficacemente alle nuove sfide e di adeguarsi alle evoluzioni del tempo.

## 1. La valutazione delle competenze necessarie

La gestione delle competenze degli agenti pubblici richiede di misurare ad un primo approccio i profondi mutamenti che hanno interessato gli interventi pubblici.

La CESI richiede una valutazione periodica delle competenze necessarie all'interno del servizio pubblico per garantire delle prestazioni che rispondano ai bisogni reali.

Si tratterà quindi di creare un **sistema di valutazione dei compiti pubblici** (da non confondere con una valutazione degli agenti pubblici) suddivisa in due tappe distinte:

### **Come valutare i compiti pubblici?**

In un primo tempo sarà necessario effettuare:

- una diagnosi qualitativa dell'evoluzione dei diversi compiti pubblici : compiti con una forte evoluzione delle competenze, in uno stato di emergenza o in via di sparizione;
- una diagnosi quantitativa dei bisogni dei cittadini;
- un'analisi delle nuove competenze da sviluppare;
- una diagnosi delle risorse: occupabilità e demografia (le massicce partenze della generazione del baby boom cambieranno radicalmente la fisionomia del mercato del lavoro).

In un secondo momento si tratterà di instaurare una progressiva dinamica di valutazione dei rendimenti di tali servizi.

Secondo la CESI una tale valutazione dovrà servire ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi pubblici e il loro adeguamento all'evoluzione dei bisogni dei cittadini e delle imprese. Essa fornirà alle autorità pubbliche gli elementi che permettano loro di operare le scelte più pertinenti e contribuirà ad una conciliazione armoniosa tra mercato e interesse generale, così come tra obiettivi economici, sociali e ambientali.

Una tale valutazione a livello nazionale, regionale o locale dovrà essere indipendente, in contraddittorio, poggiare su una serie di criteri trasparenti ed essere condotta in consultazione con tutte le parti interessate.

## 2. La gestione delle prestazioni

Se è ovvio che i costanti mutamenti dell'ambiente di lavoro richiedano un **adeguamento continuo delle competenze**, è altrettanto ovvio

La CESI richiede l'implementazione di un sistema d'apprendimento tutto l'arco della vita che permetta di adattare le competenze dei dipendenti pubblici ai bisogni reali.

che una specializzazione non potrà soddisfare le necessità che temporaneamente e non potrà in alcun modo dispensare dalla formazione continua durante tutta la vita professionale. In un periodo di recessione economica i profili generalisti sono maggiormente ricercati.

La possibilità di assumere diverse funzioni nel corso di un percorso professionale è un **fattore di motivazione**, dà al lavoratore una migliore visione d'insieme del compito da svolgere, e derivante da questa, un maggiore senso di responsabilità.

Vista la **diversità dei compiti pubblici** sembra a priori difficili esigere competenze generali approfondite in tutti gli ambiti d'intervento pubblico. È tuttavia raccomandato e utile disporre di nozioni elementari relative al funzionamento e ai meccanismi dei servizi pubblici interessati. A tal fine in alcune regioni tedesche è stato istituito un sistema di rotazione degli agenti all'interno di diversi dipartimenti di una stessa amministrazione, facilitando la conoscenza complessiva dell'amministrazione, il **senso di appartenenza** ad essa e il **senso di responsabilità**.

### **Esempio di rotazione in Germania**

In alcune regioni -"Länder"- tedesche esistono delle "Linee guida per la promozione della rotazione degli alti dipendenti nell'amministrazione locale".

Mobilità in questo ambito significa disponibilità e capacità del dipendente a fare esperienze in diversi ambiti di attività all'interno di una determinata struttura amministrativa.

Questa è importante affinché il dipendente sia all'altezza delle esigenze crescenti e sempre più complesse della Pubblica amministrazione e al tempo stesso la mobilità può favorire lo sviluppo personale del dipendente, nonché la sua motivazione.

Essa presenta dei vantaggi sia per il dipendente che per l'amministrazione (datore di lavoro):

- ampliamento mirato delle conoscenze tecniche, dell'esperienza amministrativa e delle competenze sociali del dipendente;
- incentivazione della capacità di comprensione delle problematiche ed esigenze di altre amministrazioni e/o di istituzioni attive anche in campo internazionale;
- sviluppo dell'abilità ad agire, pensare e reagire in contesti più ampi.

Ulteriori informazioni relative a tale metodo sono disponibili in tedesco sul seguente sito:

[http://www.hessen.de/irj/HMdl\\_Internet?cid=20facc482613ff9044938f2a6dae0e5](http://www.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=20facc482613ff9044938f2a6dae0e5)

La **mobilità** serve ad acquisire nuove conoscenze, nonché a promuovere lo sviluppo delle competenze personali. Essa non deve in nessun caso essere fine a sé stessa e deve tener in considerazione gli interessi personali del dipendente. Nell'ambito della mobilità va inoltre considerata e favorita la **conciliazione tra via professionale e vita privata**. Essa deve fundamentalmente essere volontaria e sempre strutturata e presentata in maniera attrattiva da parte del datore di lavoro. In questo contesto incentivi relativi ad avanzamenti professionali e prospettive di carriera possono contribuire ad incoraggiare i dipendenti alla mobilità.

Se tali metodi favoriscono l'**approccio generalista** degli agenti, è pur vero che, in alcuni casi, talune evoluzioni, in modo particolare tecnologiche, inducono al reclutamento di profili estremamente specializzati, come nel caso degli informatici. Se l'Amministrazione ricorre a volte a fornitori privati per la gestione informatica, è importante sottolineare come, nel caso si tratti di verifiche dei dati degli utenti, è importante che tale incarico sia svolto internamente. I settori interessati sono ad esempio la sanità e la protezione sociale.

### 3. La formazione continua e l'apprendimento tutto l'arco della vita

Sviluppare le competenze e la polivalenza degli agenti pubblici non sarà più possibile senza sviluppare e promuovere la formazione lungo tutto l'arco della loro vita professionale.

La CESI richiede che l'apprendimento tutto l'arco della vita e la formazione continua siano pianificati in maniera prevedibile e ragionevole per i dipendenti e si integrino pienamente nel loro percorso professionale.

Il rapido sviluppo dell'ambiente di lavoro, delle tecniche, strumenti, conoscenze e know-how, rende indispensabile l'adeguamento continuo delle competenze, ben sapendo che nessuna formazione iniziale potrà mai soddisfare tutti i bisogni di una vita professionale, anche se rimane essenziale un buon "bagaglio" intellettuale e concreto di base.

In effetti la formazione continua è uno dei **vettori essenziali della modernizzazione** del servizio pubblico.

Alcuni principi relativi al concetto di formazione lungo tutto l'arco della vita sono ben evidenziati dalla Commissione europea, in particolare l'importanza dell'**analisi dei bisogni**, la necessità di costituire un piano d'informazione e d'orientamento al fine di facilitare l'accessibilità della formazione, la certificazione dei percorsi professionali, la certificazione delle strutture di formazione, il **coinvolgimento delle parti sociali**, la valutazione delle politiche di formazione<sup>13</sup>. Le organizzazioni membro della CESI sono coscienti del ruolo che rivestono ad ogni tappa della realizzazione della formazione continua e partecipano attivamente all'attuazione di tale politica.

Di fronte all'evoluzione dei compiti pubblici e di fronte ai massicci pensionamenti coi quali dovranno confrontarsi a breve gli Stati membri, con una grande perdita di conoscenze e di esperienza professionale, è opportuno ripensare la **formazione iniziale e continua degli agenti pubblici**.

La CESI propone che la formazione continua sia contemplata come un impegno vincolante durante il percorso di carriera. La pianificazione della formazione deve essere concepita in maniera prevedibile e ragionevole per il dipendente. La formazione continua deve basarsi su **elementi motivazionali**, che possano eliminare ogni reticenza da parte dell'agente. Quest'ultimo dovrà quindi considerare la formazione continua più come un'opportunità che come un obbligo, accompagnata dal diritto al congedo di formazione.

Tale formazione continua dovrebbe essere quindi proposta a intervalli regolari **durante tutto il percorso professionale** di un agente e offrire un ampio ventaglio di possibilità. Un'offerta diversificata è di primaria importanza al fine che tutte le parti interessate, datore di lavoro e dipendente, ne traggano un vantaggio equivalente. I costi legati alla realizzazione di tali formazioni devono essere considerati più come investimenti che come spese suscettibili a riduzioni nei periodi di crisi.

Le organizzazioni sindacali membro della CESI, grazie alla loro rappresentatività e alla loro presenza attiva e costruttiva sui luoghi di negoziato, potranno sollecitare un uso efficace di alcune risorse finanziarie e orientarle in favore di una formazione che possa migliorare le suddette competenze.

Con l'esperienza acquisita nel corso della carriera, gli agenti di esperienza, e in particolar modo quelli a fine carriera, posso **trasmettere il loro sapere** e permettere una migliore circolazione delle informazioni attraverso il **'mentoring' o il 'tutoring'**, al fine di favorire l'inserimento professionale dei nuovi agenti.

Deve inoltre essere preso in considerazione l'aumento del tasso di attività delle donne all'interno del pubblico impiego. A fianco della **promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata**, occorre pianificare il ritorno sul mercato del lavoro – soprattutto - delle donne che hanno interrotto la loro attività professionale per consacrarsi alla vita familiare. Di conseguenza il reinserimento professionale dovrà essere organizzato per tempo attraverso **seminari informativi e momenti di formazione**.

#### **Sostegno al reinserimento dopo un congedo prolungato**

In Germania è stata fornita una risposta alle sfide del cambiamento demografico attraverso l'attuazione di una politica di gestione del personale incentrata sulla famiglia, tanto nel settore pubblico che privato.

Alcuni esempi concreti:

- Creazione da parte dell'Agenzia federale per l'impiego col Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani, di una piattaforma chiamata "Prospettive di reinserimento". Obiettivo di tale iniziativa è di permettere un reinserimento adeguato e strutturato delle donne, dopo un'assenza prolungata per dedicarsi alla famiglia.
- Guida al reinserimento destinato al lavoratore assente per congedo parentale. Tale guida offre sostegno al lavoratore prima, durante e dopo il congedo. Al centro di tale iniziativa si trovano informazioni per il lavoratore prima, durante e dopo il congedo al fine di mantenere alcune competenze, il contatto col luogo di lavoro e di garantire una migliore preparazione al rientro al lavoro.
- In alcuni ambiti del Servizio Pubblico, vengono attualmente elaborate, con la partecipazione di rappresentanti del personale, delle "Guide al reinserimento lavorativo".

Ulteriori informazioni sul tema sono disponibili in tedesco sul seguente sito:

[www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de)

Alla stregua della conciliazione tra vita professionale e vita privata, la **formazione lungo tutto l'arco della vita** rappresenta su tutto il mercato del lavoro un **elemento altamente attrattivo agli occhi dei giovani lavoratori** e in modo particolare di quelli con un profilo ad alto potenziale. Tali politiche di gestione delle risorse umane devono quindi essere oggetto di particolare attenzione.



#### D. Prospettive

L'Europa sta vivendo l'esaurirsi di una crisi economico-finanziaria mondiale particolarmente difficile. La Commissione europea ha avanzato delle proposte a sostegno della ripresa economica nella propria strategia "Europa 2020", con lo scopo di promuovere una crescita intelligente, sostenibile e di inclusione. Tuttavia, tale strategia non tiene sufficientemente conto del ruolo chiave svolto dai servizi pubblici nella ripresa a breve e lungo termine e nel consolidamento di un'Europa economicamente forte e socialmente equa.

Con la crisi si è osservato come gli attori privati fossero incapaci di reagire in modo da permettere una rapida ripresa della stabilità economico-finanziaria. I loro interventi si basavano piuttosto sulla tutela di interessi privati, evitando il più possibile le considerazioni di interesse generale.

La CESI rileva che servizi pubblici di alta qualità rappresentano un fattore centrale per il posizionamento dell'Europa rispetto alla concorrenza mondiale (in questo contesto si citano ad esempio i sistemi di istruzione e la qualità delle reti di comunicazione), oltre ad assicurare anche un'importante funzione come potenziale datore di lavoro.

La CESI incoraggia quindi un rafforzamento dei servizi pubblici in Europa e promuove un impianto dinamico dei servizi pubblici, incentrato sui bisogni degli utenti.

In una società sempre più digitale, servizi pubblici orientati ai bisogni presuppongono enti amministrativi organizzati in rete. Occorre assicurare l'interoperabilità delle singole amministrazioni e contemporaneamente ancorare saldamente le competenze

informatiche all'interno del servizio pubblico. La formazione continua dei dipendenti, fatta in modo coerente e duraturo, deve incoraggiare il mantenimento delle competenze esistenti e la creazione di nuove competenze. È assolutamente necessario contrastare la perdita di competenze che risulta dall'esternalizzazione di settori essenziali e promettenti. Ricordiamo che il futuro del servizio pubblico in un periodo di mutamento demografico è strettamente correlato alla sua attrattività come datore di lavoro. È indispensabile che il pubblico impiego conservi al suo interno ambiti di attività attraenti. È al contempo necessario rendere accessibili nuovi ambiti di competenza. In questo contesto merita particolare attenzione il settore dei cosiddetti "green jobs" e con esso lo sviluppo ecologico e sostenibile.

La CESI crede che in futuro servirà maggiore ambizione per promuovere il coordinamento europeo delle politiche nazionali. Particolare interesse meritano la politica finanziaria ed ambientale.

La CESI sostiene un rafforzamento della dimensione sociale dell'Europa e chiede il consolidamento del dialogo con le parti sociali. Le problematiche sociali dovrebbero essere discusse all'interno di un dialogo pluralistico e dovrebbero essere elaborate soluzioni visionarie. Responsabilità sociale significa per gli Stati membri europei l'attuazione di politiche sostenibili e durature in dialogo con le parti sociali.

La CESI e i suoi membri nazionali continueranno ad adoperarsi all'interno del dialogo sociale pluralista per il rafforzamento dei diritti di tutti i lavoratori e per il consolidamento di un'Europa sociale nell'interesse di tutti i cittadini. La CESI punta inoltre ad un maggiore sostegno del Parlamento europeo e al suo posizionamento a favore di un'Europa sociale.

\*\*\*

La Presidenza della CESI ringrazia i Presidenti dei tre gruppi di lavoro Astrid Hollmann (dbb/DE), Antoine Breining (FGAF/FR) e Romain Wolff (CGFP/LU), nonché tutti i partecipanti ai gruppi di lavoro: Klaus Dauderstädt, José Fernández Vidal, Emilio Fatovic, Mark Freeman, Carmen Guaita Fernández, Raymond Hencks, Pieter Oudenaarden, Urs Stauffer, Volker Stich e Ute Wiegand-Fleischhacker per la loro attiva collaborazione all'elaborazione di questo documento di presa di posizione della CESI.

\*\*\*



## Note:

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/employment\\_social/anticipedia/document/show.do?id=2957](https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/show.do?id=2957)

2

[http://www.bva.fr/administration/data/sondage/sondage\\_fiche/826/fichier\\_barometre\\_les\\_services\\_publics\\_vus\\_par\\_les\\_usagers8c10b.pdf](http://www.bva.fr/administration/data/sondage/sondage_fiche/826/fichier_barometre_les_services_publics_vus_par_les_usagers8c10b.pdf)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf)

4

Fonte: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information\\_society/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/introduction)  
[http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/benchmarking/index\\_en.htm#Broadband access in the EU: situation at 1 July 2009](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/benchmarking/index_en.htm#Broadband_access_in_the_EU_situation_at_1_July_2009)

<sup>5</sup> <http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/OneStop.pdf>; <http://www.one-stop-government.eu/>

<sup>6</sup> Cf. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0390:EN:NOT>

7

Cf. [http://osha.europa.eu/fop/germany/de/topics/bildschirmarbeit/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/germany/de/topics/bildschirmarbeit/index_html)  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/health\\_hygiene\\_safety\\_at\\_work/c11119\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/c11119_de.htm)

8

[http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/4\\_Administration\\_and\\_the\\_Civil\\_service\\_in\\_the\\_27\\_EU\\_Member\\_states\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/4_Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states(1).pdf)

<sup>9</sup> Cf.: [http://www.europarl.europa.eu/comparl/imco/studies/0602\\_ppp\\_briefingnote\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/comparl/imco/studies/0602_ppp_briefingnote_en.pdf)

<sup>10</sup> Cf.: <http://eu.baltic.net>

11

Cf.: [http://www.rp-kassel.de/irj/RPKS\\_Internet?cid=475602b76c781865def679acabeb9db6](http://www.rp-kassel.de/irj/RPKS_Internet?cid=475602b76c781865def679acabeb9db6)  
Cf. : [http://www.bestpractices.at/main.php?page=vienna/best\\_practices/administration/housing\\_participation&lang=de](http://www.bestpractices.at/main.php?page=vienna/best_practices/administration/housing_participation&lang=de)

<sup>12</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/c11328\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/c11328_en.htm)  
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/103&format=HTML&aged=0&lg=en&guiLanguage=en>

<sup>13</sup> Cf.: [http://eacea.ec.europa.eu/llp/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.php)