

Contratti collettivi

La nuova regolamentazione delle posizioni organizzative dopo l'intervento del CCNL 21 maggio 2018

di Francesca Cavallucci – Dirigente del Servizio Sviluppo del Personale - Unione dei Comuni della Bassa Romagna

Le posizioni organizzative negli Enti locali rappresentano un caso di "middle management" che il nuovo contratto di lavoro degli Enti locali cerca di semplificare e valorizzare: rispetto alla disciplina precedente sono stati fatti passi in avanti introducendo una logica di responsabilità sostanziale, tuttavia il traguardo non appare completamente raggiunto.

Premessa

Il contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali siglato lo scorso 21 maggio, disciplina l'istituto delle posizioni organizzative agli artt. 13, 14, 15, 17 e 18 introducendo una logica di responsabilità gestionale "sostanziale", puntando cioè sul tema del risultato sia sul fronte degli obiettivi assegnati che sul fronte del riconoscimento economico. Viene introdotta cioè una logica simile a quella applicata alla dirigenza: il tentativo è quello di avvicinare la figura della posizione organizzativa dell'ente pubblico con quella del "quadro" nel settore privato, la disciplina contenuta nell'art. 13 del CCNL del 21 maggio 2018 infatti, prevede che gli "enti istituiscano posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato" in due casi: a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa; b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli

formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal *curriculum*.

Si ribadisce, come nell'ordinamento professionale del 1999, che ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa sono attribuiti risultati da conseguire e ciò li distingue dagli altri dipendenti il cui rapporto è caratterizzato da una prestazione "oraria" e li avvicina invece ai dirigenti responsabilizzati sulla base di obiettivi specifici non direttamente collegati alla variabile tempo di lavoro (1). Per entrambe le categorie vale la *ratio* della flessibilità che, nel caso delle posizioni organizzative va interpretata *dalla necessità di rispondere in modo adeguato alla differenziazione di attività che, pur non rientrando tra le funzioni dirigenziali, appaiono come strategiche o di rilevante importanza sul piano organizzativo-funzionale. L'istituto nasce insomma dalla consapevolezza che per alcune funzioni, quali quelle più innovative o in sintonia con il processo di trasformazione delle amministrazioni pubbliche, sempre più knowledge based, in cui, cioè, il requisito della risorsa conoscenza ha un ruolo strategico, fosse necessario introdurre elementi di flessibilizzazione delle attività e di orientare al risultato le relative prestazioni* (2).

(1) Bonaretti e Codara, *Ripensare al lavoro pubblico*, Rubettino, 2001, pag. 125.

(2) Luca Soda, "Le posizioni organizzative: un caso di middle management nel lavoro pubblico?", <http://net.cisl.it/>

Il nuovo CCNL cerca di semplificare l'istituto riducendo da tre a due le tipologie di lavoro con elevata responsabilità di prodotto e risultato cui è applicabile la funzione di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa e il caso delle "attività con contenuti di alta professionalità" collegabili all'iscrizione ad albi e comunque richiedenti elevata competenza specialistica di natura universitaria oppure attraverso esperienze lavorative di rilievo, maturate nel corso della vita lavorativa e risultanti dal *curriculum*. Scompare invece il ruolo legato allo svolgimento di attività di staff, studio, ricerca, ispezione e controllo previsto dalla lettera c) dell'art. 8 del CCNL del 1999, per confluire nella figura di elevata specializzazione ove ne sussistano i requisiti. L'art. 13, comma 3, del medesimo CCNL prevede, inoltre, un periodo transitorio nel corso del quale gli incarichi di posizione organizzativa già conferiti ai sensi delle norme pregresse (sia l'art. 8 del CCNL 31 marzo 1999 sia l'art. 10 del CCNL 22 gennaio 2004), proseguono o possono essere prorogati fino alla definizione del nuovo assetto delle posizioni organizzative (da effettuare dopo la determinazione dei relativi criteri generali, ex art. 14, comma 1) e, comunque, non oltre il 20 maggio 2019 (ovvero un anno dalla data di sottoscrizione del CCNL del 21 maggio 2018) (3).

Si conferma che gli incarichi in esame possono essere conferiti soltanto a dipendenti di cat. D salvo poi introdurre all'art. 17, comma 3 una deroga prevedendo la possibilità di conferire, "in via eccezionale e temporanea" l'incarico di posizione organizzativa a figure di cat. C, in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali, in presenza delle seguenti condizioni:

- a) comuni privi di posizioni dirigenziali la cui dotazione organica prevede dipendenti di categoria D ma di fatto non ve ne siano in servizio;
- b) comuni in cui pur avendo dipendenti inquadrati in categoria D non abbiano le competenze professionali richieste a ricoprire i ruoli di responsabilità che l'ente deve affidare.

Il conferimento e la revoca degli incarichi

Relativamente alle modalità di conferimento e revoca degli incarichi, l'art. 14 del CCNL, rispetto alla disciplina precedente contenuta nell'art. 9 del CCNL sull'ordinamento professionale

del 31 marzo 1999 interviene portando la durata massima degli incarichi di posizione organizzativa da cinque a tre anni e continuando tuttavia a non prevedere una durata minima degli incarichi.

La riduzione temporale introdotta aumenta il margine di manovra degli enti rispetto a scelte di tipo diverso, facoltà che in questi anni gli enti hanno enormemente aumentato stabilendo in molti regolamenti interni di conferire gli incarichi annualmente coerentemente ai tempi del piano della *performance* e quindi alla possibilità di valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In ogni caso, la norma contrattuale consente agli enti di gestire gli incarichi in modo più flessibile e coerente rispetto alle modifiche organizzative o, semplicemente di poter effettuare scelte diverse dopo aver misurato sul campo le capacità effettive dei soggetti incaricati.

Si ribadiscono due vincoli già posti in precedenza:

- a) la necessità di determinare preventivamente i criteri generali per il conferimento degli incarichi;
- b) la necessità di conferirli con atto scritto e motivato.

Il tema del conferimento dell'incarico di posizione organizzativa apre lo scenario sulla quale modalità di selezione interna consenta di valutare non tanto i requisiti culturali, facilmente rinvenibili dal *curriculum*, quanto su come indagare la dimensione attitudinale nonché l'apprendimento esperienziale (4).

La valutazione dei requisiti attitudinali, presente anche nella disciplina previgente, richiederebbe, come avviene nelle procedure selettive esterne, la presenza di uno psicologo del lavoro in grado di indagare dimensioni quali la capacità di gestire risorse finanziarie, persone, di *problem solving*, di *leadership* e motivazione così come di valutare l'apprendimento esperienziale (*experiential learning*) da non confondere con l'anzianità di servizio, ossia la capacità di saper costruire la conoscenza attraverso l'osservazione, di saper agire e sperimentare situazioni, compiti, ruoli, di saper esplorare ciò che sta fuori dall'organizzazione, in sintesi la capacità di saper innovare.

Questa parte è demandata alla regolamentazione interna degli enti e, su questo fronte, l'occasione del nuovo contratto potrebbe fungere da stimolo per andare un po' oltre alla semplice selezione interna effettuata esclusivamente sulla base del *curriculum*

~cisluniversita.lecce/FOV3-0008318B/FOV3-0006BCFA/Le%20posizioni%20organizzative.pdf?Plugin=Block.

(3) Parere ARAN CFL6 del 2 agosto 2018.

(4) David A. Kolb, *Experiential Learning experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall 1984, pagg. 5-6.

presentato al fine di poter rispettare i recenti orientamenti giurisprudenziali (5).

Qualora la selezione avvenisse sulla base anche di valutazioni di tipo attitudinale sarebbe più difficile dover ricorrere alla revoca anticipata rispetto alla scadenza prevista dall'art. 14, comma 3 del CCNL a seguito di valutazione negativa della performance individuale, rimarrebbe comunque la possibilità nel caso di mutamenti organizzativi successivi. Rispetto alla formulazione precedente, viene circoscritto l'accertamento di una valutazione negativa al solo ambito della performance individuale, e non anche a quello della performance organizzativa.

In questo modo si intende precisare che eventuali risultanze negative tali da giustificare la revoca dell'incarico non possono dipendere dal risultato gestionale dell'intera organizzazione ma solo dal contributo che il funzionario stesso ha prodotto per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa avviene sulla base di quanto previsto dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance" previsto dall'art. 7 dello stesso decreto 150/2009: a fronte di una valutazione non positiva è prevista la possibilità di contraddittorio del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce.

L'eventuale revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e risultato da parte del dipendente con il conseguente inquadramento nel profilo e categoria di appartenenza.

La retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

La novità maggiormente rilevante, legata alla logica di responsabilità gestionale "sostanziale" riguarda l'aspetto della retribuzione di posizione e risultato: l'art. 15, comma 2, ridefinisce i valori minimi e massimi abbassando il valore minimo da 5.164,57 a 5.000 Euro ed elevando il massimo da 12.911,42 Euro annui lordi a 16.000 Euro, sempre su tredici mensilità.

Sulla base della stessa logica viene introdotto il concetto di graduazione, che ha sostituito la vecchia denominazione di pesatura, che rimanda ad un concetto di "ampiezza e contenuti": non a caso si stabilisce che tale graduazione vada definita sulla base di criteri predeterminati che tengano conto come in precedenza della complessità, rilevanza, delle

responsabilità amministrative ma soprattutto viene stabilito che "negli enti con dirigenza, acquistano rilievo anche l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna".

In quest'ultimo caso si delinea così una distinzione più chiara tra dirigenza e posizioni organizzative: alla prima spetterebbe l'esercizio delle "funzioni strategiche", alle seconde l'esercizio di una parte di "funzioni gestionali" (delegate).

La Legge n. 145/2002 aveva in effetti demandato alla contrattazione l'istituzione della vice-dirigenza rimasta inattuata fino ad ora: oggi il nuovo contratto crea "di fatto" il ruolo della vice-dirigenza da disciplinare comunque attraverso gli opportuni adeguamenti del regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi in cui andranno chiariti i limiti del suo esercizio nonché la temporaneità e la revocabilità.

Tuttavia, al di là del riconoscimento di fatto o meno della vice-dirigenza, è innegabile che la previsione contrattuale della delega di funzioni dirigenziali garantisca maggiormente gli enti nell'utilizzo di questa facoltà ma soprattutto consenta alla dirigenza un esercizio più ampio delle funzioni strategiche e manageriali.

Altra importante precisazione in materia di importi relativi alla retribuzione di posizione e risultato riguarda il caso di assegnazione a dipendenti di cat. C negli enti privi di posizioni di categoria D per i quali viene individuato un minimo di euro 3.000 ad un massimo di euro 9.500.

Tuttavia, la vera novità nella disciplina degli incarichi di posizione organizzativa che riflette interamente la logica di responsabilità gestionale "sostanziale" consiste nella diversa configurazione della retribuzione di risultato ed è contenuta nell'art. 15 del CCNL.

Mentre in precedenza l'indennità di risultato era calcolata sulla base di un percentuale che poteva variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% dell'indennità di posizione, oggi, partendo dal presupposto che si vuole premiare maggiormente il raggiungimento di obiettivi e risultati, ad essa viene destinata una quota non inferiore al 15% del budget complessivo destinato alla remunerazione di posizione e risultato di tutte le posizioni organizzative presenti nell'ente.

Alcune simulazioni per comprendere il nuovo meccanismo di calcolo.

(5) Cass. civ., sez. lavoro con sentenza 16 luglio 2014, n. 16247.

Organizzazione e gestione del personale

COMUNE X – SITUAZIONE 2017

Budget complessivo oggi destinato a P.O. + risultato: 50.000

N. posizioni	Euro posizione	% risultato teorica	Euro risultato CCNL 31 marzo 1999
Posizione 1	12.000	25%	3.000
Posizione 2	10.000	25%	2.500
Posizione 3	10.000	25%	2.500
Posizione 4	8.000	25%	2.000
Totale	40.000		10.000

1^a opzione: “LA CONSERVAZIONE”

A parità di budget complessivo, 50.000 Euro, viene destinato il 15% del budget complessivo all'indennità di risultato (valore minimo che può essere incrementato

senza limitazioni) ossia 7.500 Euro, in questo caso l'operazione è contraria allo spirito della norma, sarà necessario aumentare la posizione e diminuire il risultato rispetto al 2017:

N. posizioni	Euro posizione	Euro risultato
Posizione 1	12.600	2.500
Posizione 2	10.600	2.000
Posizione 3	10.600	2.000
Posizione 4	8.700	1.500
Totale	42.500	7.500
Totale	50.000	

2^a opzione: “UN PRIMO SPOSTAMENTO SUL RISULTATO”

Sempre a parità di budget complessivo, 50.000 Euro, applicando un minimo di logica di premialità, viene

destinato il 30% del budget complessivo all'indennità di risultato: in questo caso sarà necessario abbassare la posizione di tutti gli incaricati a cui saranno destinati 35.000 Euro, mentre al risultato 15.000 Euro.

N. posizioni	Euro posizione	25% budget complessivo teorica	Euro risultato CCNL 21 maggio 2018	Budget complessivo
Posizione 1	11.000	25%	3.500	
Posizione 2	9.000	25%	3.250	
Posizione 3	9.500	25%	3.250	
Posizione 4	8.000	25%	2.500	
Totale	37.500		12.500	50.000

3^a opzione: “UNA SPINTA SUL RISULTATO”

Sempre a parità di budget complessivo, 50.000 Euro, applicando una logica più spinta di premialità del risultato, viene destinato il 30% del budget

complessivo all'indennità di risultato: in questo caso sarà necessario abbassare la posizione di tutti gli incaricati a cui saranno destinati 35.000 Euro, mentre al risultato 15.000 Euro.

Organizzazione e gestione del personale

N. posizioni	Euro posizione	30% budget complessivo teorica	Euro risultato CCNL 21 maggio 2018	Budget complessivo
Posizione 1	10.000	30%	4.500	
Posizione 2	9.000	30%	3.600	
Posizione 3	9.000	30%	3.600	
Posizione 4	7.000	30%	3.300	
Totale	35.000		15.000	50.000

4^a opzione: “L’ACCELERATORE SUL RISULTATO”

Sempre a parità di budget complessivo, 50.000 Euro, applicando una logica ancora più spinta di premialità del risultato, viene destinato il 40% del budget complessivo

all’indennità di risultato: in questo caso sarà necessario abbassare la posizione di tutti gli incaricati a cui saranno destinati 30.000 Euro, mentre al risultato 20.000 Euro.

N. posizioni	Euro posizione	40% budget complessivo teorica	Euro risultato CCNL 21 maggio 2018	Budget complessivo
Posizione 1	9.000	40%	5.500	
Posizione 2	8.000	40%	5.000	
Posizione 3	7.000	40%	5.000	
Posizione 4	6.000	40%	4.500	
Totale	30.000		20.000	50.000

5^a opzione: “UNA STRADA SCIVOLOSA: IL RECUPERO DAL FONDO”

Altro caso più difficile potrebbe essere quello che prevede di mantenere inalterate le attuali indennità di posizione e di portare al 30% del budget complessivo l’indennità di risultato sempre nell’ottica di premiare maggiormente il

risultato: in questo caso sarà necessario recuperare la differenza dal fondo risorse decentrate, dopo aver raggiunto un accordo in sede di contrattazione decentrata un accordo con le OO.SS. Stessa strada nel caso si renda necessario aumentare il numero delle posizioni organizzative.

N. posizioni	Euro posizione	30% budget complessivo teorica	Euro risultato CCNL 21 maggio 2018	Budget complessivo	Importo da recuperare dal fondo
Posizione 1	12.000	30%	4.500		
Posizione 2	10.000	30%	3.600		
Posizione 3	10.000	30%	3.600		
Posizione 4	8.000	30%	3.300		
Totale	40.000		15.000	55.000	5.000

L’art. 15, comma 5, secondo quanto stabilito dall’art. 67 comma 1, prevede che dal 2018 le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative per gli enti con la dirigenza siano sottratte al fondo risorse decentrate ed imputate direttamente a carico dei bilanci degli enti come già avviene per gli enti senza dirigenza.

Per far sì che non si determinino oneri aggiuntivi, l’art. 67 del contratto prevede che la quota da decurtare dal fondo corrisponda a quella destinata a tale finalità nel 2017.

Interessante la nuova disciplina dell’ipotesi di attribuzione di un incarico “ad interim” di posizione organizzativa da attribuire ad un lavoratore già titolare di posizione organizzativa: casistica non frequente ma

anche non rara cui oggi si può far fronte ogni qual volta un ruolo di direzione di struttura si trova vacante, quale che ne sia la causa.

L'importo riconoscibile varia dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione da coprire. Per la definizione della percentuale effettiva da riconoscere al lavoratore cui viene attribuito l'incarico *ad interim* l'ente dovrà tener conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico nonché del grado di conseguimento degli obiettivi: è evidente perciò che il compenso potrà essere riconosciuto solo dopo aver effettuato la valutazione della *performance* quindi in sede di retribuzione di risultato. A conclusione delle disposizioni che riguardano la retribuzione di posizione e risultato, l'art. 15, comma 7 ribadisce quanto già previsto dall'art. 67, comma 7: il fondo risorse decentrate e lo stanziamento per le posizioni organizzative, oggi collocate in bilancio anche negli enti con dirigenza, rientrano complessivamente nei limiti dell'art. 23, comma 2, del Decreto n. 75/2017, e cioè nel tetto delle risorse destinate nel 2016 al salario accessorio.

Le due voci vanno quindi considerate come limite complessivo, ossia come due importi la cui somma deve rimanere invariata e quindi un'eventuale diminuzione dell'una può lasciare spazio ad un aumento dell'altra: il caso di riduzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative risulta più teorica che reale, negli enti senza la dirigenza di fatto il blocco del tetto è vigente dal 2016, negli enti con la dirigenza essendo fino al 2017 le P.O. nel fondo comunque la spesa complessiva veniva attentamente "tenuta sotto controllo" dalle parti sindacali.

Disposizioni particolari sulle posizioni organizzative

Le ultime novità in materia di conferimento di incarichi di posizioni organizzative sono contenute nell'art. 17 del nuovo contratto.

Di particolare interesse i commi 3, 4 e 5, che prendendo in esame l'organizzazione dei piccoli comuni prevedono due casistiche nelle quali, solo in via temporanea ed eccezionale, per garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, sarà possibile riconoscere un incarico di posizione organizzativa ad un dipendente di cat. C:

1) caso in cui sono presenti Categorie D in organico, ma nessuna di esse è in servizio;

2) caso in cui sono presenti dipendenti in servizio in categoria D, ma non è possibile attribuire a questi ultimi un incarico "*ad interim*" di posizione organizzativa, per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste.

Tale possibilità non è legata ad un arco temporale, nel senso che non viene fissata una durata minima e massima, bensì viene stabilito che può essere utilizzata "*una tantum*", ma reiterabile per un numero di volte non specificato nel caso in cui siano già state attivate le procedure per il reclutamento del posto.

Nello stesso articolo, al comma 6 viene disciplinato nuovamente l'istituto dell'utilizzo congiunto di posizioni organizzative già previsto dall'art. 14, comma 4 del CCNL 22 gennaio 2004, ossia l'ipotesi dell'incarico di P.O. condiviso con un'altra amministrazione, che si può verificare sia per sopperire ad una temporanea vacanza del posto, sia per una copertura a regime del ruolo con un minore impiego di risorse finanziarie al quale si ricorre spesso nel caso di piccoli comuni o di Unioni.

La disciplina precedente consentiva all'ente utilizzatore di "fatto" di elevare con risorse proprie la pesatura della posizione fino a 16.000, fermo restando il rimborso all'ente di appartenenza di quota parte delle spese sostenute in misura proporzionale alla percentuale di assegnazione nell'altro ente.

Oggi il contratto interviene più chiaramente sull'argomento, fissando criteri operativi che renderanno l'istituto meno stimolante. Il meccanismo prevede tre passaggi:

1) l'ente di appartenenza continua a sostenere a proprio carico stipendio e indennità ridotte in misura proporzionale alla riduzione della prestazione;

2) l'Ente di destinazione riconosce (indirettamente, per il tramite del datore di lavoro che eroga lo stipendio) quota parte della retribuzione di posizione prevista per quello specifico ruolo, secondo la propria graduazione interna;

3) i due soggetti, ossia l'ente di appartenenza e l'ente utilizzatore, possono corrispondere con oneri a proprio carico una maggiorazione della retribuzione di posizione attribuita di importo non superiore al 30% della stessa.

Ipotizziamo quindi un esempio concreto:

N. posizioni	Euro posizione	50% utilizzo nei 2 enti	Maggiorazione 30% rapportata al 50% di utilizzo	Totale
ente X	12.000	6.000	1.800	7.800
ente Y	10.000	5.000	1.500	6.500
Totale				14.300

2.300

Come chiarito dal calcolo riportato nella tabella il dipendente che per l'utilizzo congiunto ai sensi dell'art. 14, comma 4 del CCNL 22 gennaio 2004 poteva percepire fino a 16.000 Euro oggi percepirà solo 14.300 Euro, ricevendo un aumento di 2.300 Euro su base annua a fronte dell'assunzione di maggiori responsabilità per un 50% del tempo di lavoro. È naturale che la notevole riduzione del vantaggio economico renderà difficile l'utilizzo di questo istituto.

Infine, ultima novità è quella contenuta nell'art. 18 del contratto che riporta l'elenco dei trattamenti accessori che rappresentano una deroga al principio di onnicomprensività della retribuzione di posizione.

a) l'indennità di vigilanza prevista dall'art. 37, comma 1, lett. b), primo periodo, del CCNL 6 luglio 1995, ai sensi dell'art. 35 del CCNL 14 settembre 2000;

b) i compensi ISTAT, ai sensi dell'art. 70-ter;

c) i compensi per lo straordinario elettorale, ai sensi dell'art. 39, comma 2, del CCNL del 14 settembre 2000; tali compensi sono riconosciuti solo nei casi nei quali vi sia stata l'acquisizione delle specifiche risorse collegate allo straordinario elettorale dai competenti soggetti istituzionali e nei limiti delle stesse (6);

d) i compensi per lavoro straordinario elettorale prestato nel giorno del riposo settimanale, ai sensi dell'art. 39, comma 3, del CCNL del 14 settembre 2000, introdotto dall'art. 16, comma 1, del CCNL 5 ottobre 2001;

e) i compensi per lavoro straordinario connesso a calamità naturali, ai sensi dell'art. 40 del CCNL del 22 gennaio 2004; tali compensi sono riconosciuti solo nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate agli enti con i provvedimenti adottati per far fronte ad emergenze derivanti da calamità naturali;

f) i compensi di cui all'art. 56-ter, previsti per il personale dell'area della vigilanza;

g) l'indennità di funzione del personale addetto alle case da gioco;

h) i compensi che specifiche disposizioni di legge espressamente prevedano a favore del personale, in coerenza con le medesime, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- gli incentivi per funzioni tecniche, secondo le previsioni dell'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016;

- i compensi professionali degli avvocati, ai sensi dell'art. 9 della Legge n. 114/2014;

- i compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio, secondo le disposizioni della Legge n. 326/2003; ai sensi dell'art. 6 del CCNL del 9 maggio 2006;

- i compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali, ai sensi dell'art. 3, comma 57 della Legge n. 662/1996 e dall'art. 59, comma 1, lett. p) del D.Lgs. n. 446/1997.

Conclusioni

Nel *middle management* si dovrebbero poter ritrovare - in forma più o meno esplicita - le diverse forme di mediazione fra cultura della singola struttura e cultura dell'amministrazione centrale, fra efficienza procedurale ed efficacia tecnica (Simon 1947), fra "centro" e "periferia", fra globale e locale.

All'interno poi della singola struttura, nel rapporto quotidiano con il personale interno, il *middle management*, dovrebbe svolgere un ulteriore ruolo di mediazione fra valorizzazione delle strategie individuali (personali, di carriera, micro-poteri, ecc. ...) e valorizzazione delle strategie organizzative cercando di integrarle per raggiungere gli obiettivi fondamentali delle unità operative (7).

(6) Parere ARAN 28 ottobre 2013, RAL_1560: il lavoro straordinario dei titolari di P.O. è riconoscibile solo per le consultazioni elettorali per le quali vi è un rimborso da parte di altre amministrazioni (solitamente il Ministero dell'Interno). In caso di elezioni amministrative comunali, le cui spese sono interamente a carico dell'Amministrazione, il lavoro straordinario sarà remunerato solo

limitatamente al servizio svolto nel giorno di riposo settimanale, mentre tutto il restante lavoro aggiuntivo rientrerà nel trattamento retributivo ordinario.

(7) Vincenzo Cesareo, Mauro Magatti (a cura di), *Le dimensioni della globalizzazione*, Political Science, 2000, pag.138-139.

Il *middle management* dovrebbe consentire di superare l'antinomia tra intelligenza normativa e intelligenza sistemica: laddove la prima è alla base di strategie di azione di tipo burocratico mentre la seconda implica lo sviluppo di competenze manageriali diverse.

Le disposizioni del nuovo contratto sugli incarichi di posizione organizzativa hanno sicuramente posto l'enfasi sulla logica di responsabilità gestionale sostanziale, a valle del processo chiarissimo come i dipendenti debbano essere valutati su obiettivi e risultati e funzioni delegate dalla dirigenza, laddove è presente, tuttavia non viene affrontato il problema

a monte del processo, quello della selezione. Pur sottolineando la necessità di conferire gli incarichi sulla base di requisiti culturali ed attitudinali, non si prevede nulla rispetto alle modalità con cui verificare il possesso delle competenze per ricoprire ruoli direzionali.

E qui, l'esperienza di questi anni, ci dimostra come l'essere inquadrati in categoria D, quindi avere (oggi) i titoli di studio per accedere dall'esterno non costituiscano un requisito sufficiente per gestire risorse umane, finanziarie e per raggiungere obiettivi.