



## MINISTERO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

# RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

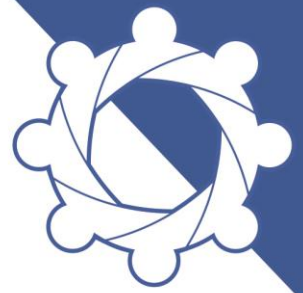
*Rinnovi contrattuali 2019-2021*

12 marzo 2021

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.  
Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

**Federmanager** (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (Funzione Pubblica) | **CIMO** (Sindacato dei Medici)  
**SUMAI Assoprof** (Sindacato Medici Ambulatoriali) | **Sindirettivo** (Dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (Assicurazioni) | **Federazione Terzo Settore CIDA** (Sanità no profit)  
**Fenda** (Agricoltura e Ambiente) | **SAUR** (Università e Ricerca) | **Sindirettivo Consob** (Dirigenza Consob)





## Analisi e proposte

*Dopo la riduzione di comparti ed aree di contrattazione operata con il CCNQ del 13 luglio 2016 (intervenuto dopo 8 anni dal precedente a seguito delle modifiche imposte dalla Riforma Brunetta), con il futuro CCNQ, attualmente in fase di discussione, è possibile operare una razionalizzazione dell'impianto complessivo, in termini di "sistema" prima ancora che di costi. Il tutto in un quadro macroeconomico che alla luce del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) dovrà comunque definire come utilizzare i fondi europei del Recovery fund che riservano circa 11,4 miliardi di euro alle Amministrazioni Pubbliche.*

### Premessa:

*La presente proposta si riferisce esclusivamente ai settori (Aree e Comparti) di Contrattazione collettiva Istruzione e Ricerca, Funzioni Centrali e Funzioni Locali.*

*Il settore della Sanità (così come la Presidenza del Consiglio dei Ministri) per la sua peculiarità, oltre che per le specifiche previsioni normative in materia, resta disciplinato a parte.*

### **1. Punti fermi non modificabili dal CCNQ su comparti ed aree:**

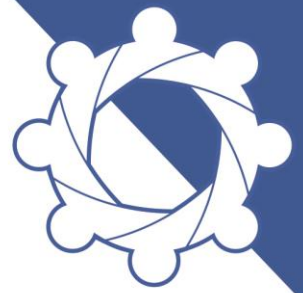
- La norma prevede fino a un massimo di quattro comparti di contrattazione collettiva nazionale, cui corrispondono non più di quattro separate aree per la dirigenza (*oltre la distinta e autonoma contrattazione prevista per la PCdM*);

### **2. Parti modificabili dal CCNQ su comparti e aree:**

- composizione dei comparti e delle aree con riferimento alle diverse AA.PP. e relativo personale dipendente;
- collocazione nei comparti e nelle aree delle categorie legali e contrattuali;
- costituzione di apposite sezioni contrattuali per specifiche professionalità.

### **3. Calcolo della rappresentatività**

- In ordine al calcolo della rappresentatività delle OO.SS. per la loro ammissione alla contrattazione collettiva (e conseguente legittimazione delle Confederazioni di appartenenza) non esistono norme espresse che ne impediscono l'effettuazione per singole e distinte sezioni all'interno di una stessa area o comparto di contrattazione. Da tener presente che nelle aree il calcolo avviene solo sulle deleghe, mentre nei comparti oltre alle deleghe si considerano i voti per le elezioni delle RSU.



#### **4. Affinità di cui tener conto ai fini della composizione dei comparti e delle aree**

- necessità di inserire nello stesso ambito di contrattazione le figure professionali più affini in termini di prestazioni lavorative e relative responsabilità, mirando in prima applicazione ad una progressiva uniformità ed omogeneità di sistema, anche a prescindere dal relativo trattamento economico;
- mantenimento di alcuni profili professionali già esistenti in separata sezione di aree dirigenziali da utilizzarsi come standard di riferimento per la corretta collocazione delle funzioni specialistiche, o con elevato grado di autonomia gestionale nell'ottica del riconoscimento del middle management.

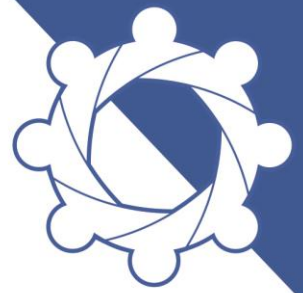
*(Resta fermo il calcolo della rappresentatività dei professionisti EPNE insieme alla dirigenza che comunque, terremo distinti dalle Alte professionalità/elevate specializzazioni da accorpate nelle Aree).*

#### **5. La disciplina contrattuale del Middle Management va individuata all'interno delle aree dirigenziali, in separate sezioni.**

- la naturale e fisiologica collocazione del middle management è da individuarsi all'interno delle Aree di contrattazione della dirigenza in specifiche/separate sezioni, non solo per cristallizzare un contenuto professionale e lavorativo strutturalmente distinto dalle attività del restante personale presente nei comparti, ma anche per tendere ad una omogeneità di sistema che già prevede in alcuni casi sezioni specifiche di professionisti all'interno di aree dirigenziali di contrattazione (*vedi Area delle Funzioni centrali*).

#### **6. Middle management come principale supporto della dirigenza.**

- Le posizioni di Middle Management (Quadri) all'interno delle organizzazioni rappresentano sempre più un ruolo chiave in quanto garantiscono continuità rispetto ad una cultura manageriale, alla guida del personale, al presidio dei meccanismi e delle procedure interne. La carenza di una espressa disciplina in ambito pubblico - che anche a livello contrattuale ne esalti e valorizzi la relativa professionalità - rischia di incidere negativamente sul rilancio della valenza del Lavoro pubblico, come traino della ripresa economica e produttiva necessaria al Paese; circostanza questa resa ancor più pressante nella attuale fase storica caratterizzata dagli effetti fortemente negativi dovuti alla crisi pandemica tuttora in corso.
- A quasi 30 anni dalla "privatizzazione" del pubblico impiego (Legge 421/92 e D. Lgs. 29/93) resta infatti del tutto evidente come sia assolutamente non più rinviabile una previsione contrattuale che cristallizzi le figure intermedie così come previste dall'art. 2095 del Codice civile (*"i prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai"*).



## **7. Cosa intendiamo per middle management nei settori pubblici:**

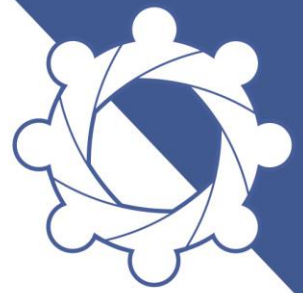
- L'individuazione dei profili professionali (o qualifiche) potenzialmente ricadenti nel concetto di *middle management* del settore pubblico è facilmente desumibile in base ai contenuti delle prestazioni lavorative richiesti dalla relativa funzione;
- nell'ambito dell'attuale comparto Istruzione e Ricerca esistono già 5 figure professionali che *ictu oculi*, per formazione e funzione ricoperta, sono connotate da quelle peculiari caratteristiche sia formali (laurea) che sostanziali (*expertice*) riconducibili al concetto di *middle management*; figure che si distinguono per contenuto e funzioni dal restante personale del comparto; parliamo di:
  - Ricercatori e Tecnologi degli Enti di ricerca;
  - Direttori SGA delle istituzioni scolastiche ed educative;
  - Docenti con funzioni organizzative e di progettazione nelle istituzioni scolastiche ed educative;
  - Direttori amministrativi di Accademie e Conservatori;
  - Elevate Professionalità delle Università.

Queste figure andranno comunque distinte tra loro per tipologia, differenziando quelle caratterizzate da complessa autonomia gestionale e organizzativa (es. Direttori SGA e EP delle Università) da quelle più tipicamente riconducibili ad alta specializzazione (Ricercatori e Tecnologi);

- nell'ambito del comparto delle Funzioni centrali la naturale individuazione del *middle management* ricade sulle posizioni organizzative e le alte professionalità già individuate all'interno dell'area III da F1 a F7 (Ministeri), dell'area III da F1 a F6 (Agenzie) e dell'area C da C1 a C5 (EPNE) e i Professional (vedi AgID); chiaramente la funzione dovrà in tutti casi essere ricondotta ad una struttura retributiva omogenea (con una retribuzione di posizione e una di risultato, come già avviene nel modello delle Agenzie fiscali e senza riconoscimento di altre forme di compenso accessorio);
- analogamente, nell'ambito dell'attuale comparto Funzioni locali il personale da traslare nel *middle management* va sicuramente individuato all'interno della categoria D e più precisamente nell'area delle posizioni organizzative di cui alle lettere a) e b) comma 1 art. 13 CCNL 21 maggio 2018, ovvero tra le funzioni di direzione di unità di particolare complessità e elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa e le posizioni di alta professionalità con elevata competenza specialistica.

## **8. I numeri del Middle management**

- Per l'Area Istruzione e Ricerca si propone l'individuazione del numero complessivo dei dipendenti da inquadrare nel *middle management* partendo dai 5 profili specifici come sopra indicati, per quanto riguarda invece il personale che andrà inserito nell'Area delle Funzioni



centrali e delle Funzioni locali interessato dalla proposta, si dovrà procedere necessariamente individuando una percentuale del personale apicale dei direttivi;

- Il parametro numerico di riferimento per le posizioni organizzative connotate da funzioni di direzione di unità complessa e autonomia gestionale viene individuato per Funzioni centrali e Funzioni locali, in un rapporto 1:3 con la dirigenza ovvero massimo n. 3 posizioni organizzative per ciascuna posizione dirigenziale da supportare; diversa impostazione deve essere riferita all'Area Istruzione e Ricerca, relativamente alla sezione Scuola, dove il parametro numerico viene diversamente individuato in un rapporto 1:5 con la dirigenza, ovvero, il direttore SGA e 4 collaboratori del dirigente.
- Oltre alle posizioni organizzative di cui al punto precedente, rientrano nella ulteriore sezione delle posizioni organizzative le alte professionalità connotate dal possesso di abilitazione professionale o specializzazione post laurea che sono individuate numericamente in un rapporto di 1:1 con la dirigenza. Nell'Area Istruzione e Ricerca una posizione peculiare deve essere riconosciuta, in toto, ai Ricercatori e Tecnologi.

***Si allegano:***

*-all.1) Dati consistenza organica complessiva in Istruzioni e Ricerca, Funzioni centrali e Funzioni Locali;*

*-all.2) Tabella esemplificativa con sviluppo pratico della nuova sezione separata del Middle Management nelle Aree di Istruzione e Ricerca, Funzioni Centrali e Funzioni Locali.*



**Dati consistenza organica complessiva in  
Istruzioni e Ricerca, Funzioni centrali e Funzioni Locali**

	<b>FUNZIONI CENTRALI</b>		<b>FUNZIONI LOCALI</b>		<b>ISTRUZIONE E RICERCA</b>	
<b>Personale in servizio al 31/12/2018*</b>	<b>234.132</b>		<b>512.114</b>		<b>1.206.495</b>	
	<b>profilo</b>	<b>n.</b>	<b>profilo</b>	<b>n.</b>	<b>profilo</b>	<b>n.</b>
	Dirigenti Ministeri*	2.866	Dirigenti*	5.659	Dirigenti scolastici*	6.196
					Dirigenti scolastici Regioni a Statuto speciale*	195
			Dirigenti Regioni a Statuto speciale*	2.501		
	Dirigenti Agenzie fiscali*	382	Segretari comunali*	2.885	Dirigenti Ist. Form. Art.co Mus.*	3
			Segretari Regioni a St. speciale*	324		
	Dirigenti EPNE*	843			Dirigenti enti di ricerca*	108
	Professionisti EPNE*	951				
					Dirigenti Università*	262
<b>TOTALE</b>	<b>Dirigenti al 31/12/2018*</b>	<b>4.091</b>	<b>Dirigenti e Segretari al 31/12/2018*</b>	<b>11.369</b>	<b>Dirigenti al 31/12/2018*</b>	<b>6.764</b>
	Posizioni organizzative		Posizioni organizzative		Ricercatori e tecnologi*	12.304
					Ricercatori e tecn. Reg a Stat. Speciale*	57
	Elevate professionalità		Alte specializzazioni		DSGA	5.000
					Direttori Amministrativi	100
					Docenti con funzioni organizzative e di progettazione	80.000 **
					Elevate Professionalità Università*	2.728

\*fonte "Relazione sul costo del lavoro Pubblico 2020" Corte dei Conti –Luglio 2020

\*\* nelle II.SS. e II.EE. il Dirigente può scegliere fino al 10% di docenti ai quali affidare incarichi di collaborazione non direttamente collegati alla funzione docente. Considerando che l'organico dei docenti è pari a 800.000 unità, il 10% dei collaboratori corrisponde a 80.000 unità



**TABELLA ESEMPLIFICATIVA CON SVILUPPO PRATICO DELLA NUOVA SEZIONE SEPARATA DEL MIDDLE MANAGEMENT NELLE AREE DI ISTRUZIONE E RICERCA, FUNZIONI CENTRALI E FUNZIONI LOCALI**  
 effettuata sulla base delle dotazioni organiche al 31/12/2018 riportate dalla  
 "Relazione sul costo del Lavoro Pubblico 2020" a cura della Corte dei Conti

	FUNZIONI CENTRALI		FUNZIONI LOCALI		ISTRUZIONE E RICERCA	
<b>TOT Personale in servizio al 31/12/2018*</b>	234.132		512.114		1.206.495	
<b>DIRIGENTI al 31/12/2018*</b>	4.091		11.369		6.764	
	<b>profilo</b>	<b>numero</b>	<b>profilo</b>	<b>numero</b>	<b>profilo</b>	<b>numero</b>
<b>Middle Management</b>	Posizioni organizzative	12.273	Posizioni organizzative	34.107	Posizioni direttive/ organizzative (DSGA, Dir amm.vi, Docenti con funz. org e EP Univ.)	33820
	Alte professionalità	4.091	Alte professionalità	11.369		
<b>TOTALE</b>		<b>16.364**</b>		<b>45.476***</b>		<b>33.820</b>
					<b>Ricercatori e Tecnologi</b>	<b>12.361</b>
<b>TOTALE Sez. MIDDLE MANAGEMENT</b>		<b>16.364**</b>		<b>45.476***</b>		<b>46.181****</b>

\*fonte "Relazione sul costo del lavoro Pubblico 2020" Corte dei Conti – Luglio 2020

\*\* nelle Funzioni Centrali il passaggio dal Comparto all'Area riguarderebbe una percentuale di circa il 7% del totale del personale.

\*\*\* nelle Funzioni Locali il passaggio dal Comparto all'Area riguarderebbe una percentuale di circa il 9% del totale del personale.

\*\*\*\* in Istruzione e Ricerca il passaggio dal Comparto all'Area riguarderebbe una percentuale di 3,8% del totale del personale. Con riferimento alle II.SS. il calcolo tiene conto del passaggio da docenti a categoria di middle management di 4 unità per ogni scuola.