



Roma, 6 giugno 2016

*Al Presidente dell'INPS  
Tito Michele Boeri*

*Al Dir. Generale dell'INPS  
Massimo Cioffi*

Caro Presidente, Caro Direttore,

vi inoltriamo il documento elaborato dalle nostre OO.SS., che contiene una nostra proposta sulla riorganizzazione dell'ente.

Lo scopo è quello di avviare un confronto costruttivo con l'obiettivo di offrire servizi che rispondono al meglio ai diritti dei cittadini e dei lavoratori.

Con la presente vi chiediamo un incontro sulla riorganizzazione dell'Ente.  
Certi di un vostro riscontro porgiamo distinti saluti

*FP CGIL  
Segretaria Generale*

*Rossana Dettori*

*CISL FP  
Segretario Generale*

*Giovanni Faverin*

*UIL PA  
Segretario Generale*

*Nicola Turco*



**Al Presidente INPS  
Prof. Tito Boeri**

### **E p.c. Area Relazioni Sindacali**

**Oggetto: OSSERVAZIONI SULLO SCHEMA DI DISCIPLINA DEI CRITERI E DELLE MODALITA' PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI DI LIVELLO GENERALE E NON GENERALE.**

La proposta di nuova *"Disciplina dei criteri e delle modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali di livello generale e non generale"* illustrata alle organizzazioni sindacali lo scorso 17 marzo incide, per la materia direttamente regolata, sul vigente Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, adottato con determinazione n.117 del 17 luglio 2014: **articolo 30** *"Incarichi di livello dirigenziale"*, **articolo 31** *"Conferimento di incarichi di funzione di livello dirigenziale generale"*, **articolo 32** *"Conferimento di incarichi di Direzione regionale di livello dirigenziale"*, **articolo 33** *"Conferimento dell'incarico di direzione di area metropolitana e provinciale"*, **articolo 34** *"Conferimento di incarichi di funzione dirigenziale"*.

Sotto il profilo della **metodologia** seguita si evidenzia **l'estemporaneità** di una **proposta** che, in una condizione di *vacatio* del Direttore generale, quindi di per sé inopportuna, **interviene su un ambito specifico del regolamento di organizzazione** le cui modifiche necessitano, al contrario, di una visione di insieme senza la quale lo stesso regolamento perde di unitarietà.

**Le perplessità** di metodo **sono confermate dalla considerazione che**, nella parte motivazionale dello schema di determina presidenziale, consegnato alle organizzazioni sindacali, **non viene citato**, come accadde in occasione dell'ultima modifica al regolamento di organizzazione operata con la determinazione commissariale n.117/2014, **l'articolo 1, comma 9, della Legge 24 dicembre 2007, n.247** il quale prevede espressamente che *"Fino all'emanazione dei regolamenti di cui al comma 7, i provvedimenti di carattere organizzatorio e di preposizione ad uffici di livello dirigenziale degli enti previdenziali pubblici resisi vacanti sono condizionati al parere positivo delle Amministrazioni vigilanti e del Dipartimento della funzione pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, finalizzato alla verifica della coerenza dei provvedimenti con gli obiettivi di cui al comma 7."*

Sul piano del metodo resta un'ultima considerazione da fare:dalla lettura della relazione illustrativa, che precede lo schema di determina, **non emerge**,

**come richiesto dall'articolo 4, comma 2, lettera b), la proposta del Direttore generale.**

**Nel merito** le ragioni di critica sono molteplici.

La proposta parte dall'idea di voler introdurre elementi di trasparenza nella procedura di conferimento degli incarichi dirigenziali, ma, al contrario disegna un iter con elementi di deresponsabilizzazione tali da rendere opaca la stessa azione amministrativa.

Infatti si **introduce** per il conferimento degli incarichi dirigenziali di livello generale, **modificando il vigente regolamento di organizzazione**, la figura di un **soggetto terzo**, la **Commissione**, composta da tre membri esterni all'Istituto, nominati dal Presidente e scelti tra professori universitari, dirigenti della pubblica amministrazione, manager di enti privati e soggetti esperti nella selezione e valutazione del personale, **chiamata** ad effettuare la **valutazione** dei candidati, individuando una rosa di 3 concorrenti (la rosa potrebbe ridursi a 2, o addirittura anche ad un unico nominativo, nel caso in cui la stessa Commissione riscontri l'idoneità di un numero inferiore di candidati) **sulla base della quale** il Direttore generale **formula** successivamente la **proposta** di conferimento dell'incarico al Presidente.

**È di tutta evidenza** che nel caso specifico il **Direttore generale**, cui si imputa la responsabilità complessiva della gestione dell'Inps ed al quale spetta il compito di sovrintendere all'organizzazione, all'attività ed al personale dell'Istituto, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo, nel rispetto dei criteri generali e delle direttive stabilite dall'Organo di indirizzo politico, **vede ridimensionato il suo ruolo** ad una **funzione** meramente **notarile** rispetto a decisioni i cui contenuti hanno un impatto diretto proprio su quei risultati di gestione per i quali sarà chiamato a rispondere!

Non a caso il vigente regolamento di organizzazione dell'Istituto, articolo 4, comma 2, lettera b), al fine di rafforzare il ruolo del Direttore generale, responsabile, come già sottolineato, della gestione dell'Inps, prevede che il Presidente " ... *adotta le proprie determinazioni sulla base delle proposte presentate dal Direttore generale: in caso di dissenso sul contenuto dello schema di determinazione, il Presidente restituisce il documento al Direttore generale per le eventuali modifiche e/o integrazioni; nelle specifiche ipotesi ... ristrutturazione operativa dell'Istituto, dotazione organica e conferimento di incarichi di livello dirigenziale generale, le adotta le determinazioni conformemente alle proposte presentate dal Direttore generale, in caso di dissenso sul contenuto il Presidente provvede a rimettere motivatamente l'atto al Direttore generale per le conseguenti decisioni.*"

Dalla lettura del dispositivo del Regolamento di Organizzazione in combinato disposto con le **direttive** del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, la n.4166 del 29/04/2011 e la n.11731 del 29/11/2010, **emerge in modo chiaro il ruolo attivo del Direttore generale**, quale vertice della struttura amministrativa, che non può, nella materia del conferimento degli incarichi dirigenziali di livello generale, prescindere da un ruolo di protagonista, essendo in ultima analisi il soggetto chiamato a rispondere dei risultati dell'attività dell'Ente e quindi soprattutto di quei dirigenti generali la cui

valutazione di idoneità, nello schema di determinazione proposto, a ricoprire l'incarico verrebbe **"appaltata"** alla Commissione esterna.

Commissione i cui **componenti**, in barba al principio di responsabilità che deve caratterizzare ogni organizzazione aziendale ed a maggior ragione la pubblica amministrazione che opera in funzione di un interesse pubblico da perseguire, **non sarebbero chiamati in alcun modo a rispondere** delle loro valutazioni nel caso in cui il candidato prescelto non si sia dimostrato all'altezza dell'incarico conferito (ne risponderebbe per assurdo il Direttore generale che non concorre alla valutazione di idoneità spettante alla Commissione!).

Non entrando nel merito della natura della Commissione, né delle modalità di designazione dei componenti e **degli eventuali emolumenti** si pone comunque un problema di **coerenza** tra **poteri** e **responsabilità**.

Infatti, degli effetti negativi di un'individuazione non oculata del dirigente generale troverà nocumento il Direttore generale e/o il Presidente, ma non l'organo consultivo.

In sintesi, l'ampiezza dei poteri di poter individuare nell'ampio panorama delle Pubbliche Amministrazioni e del mondo della aziende il top management dell'Inps non è commisurata alle responsabilità connesse a eventuali errori nelle designazioni.

Inoltre, la Commissione valuterebbe i *curricula vitae* e, eventualmente, potrebbe convocare i candidati per un colloquio.

Ebbene, **lo stesso schema di determinazione**, riportando **i criteri** per i conferimenti degli incarichi previsti dall'articolo 19, comma 1 del D.lgs. n. 165/2001, **richiama**, fra gli altri, *"la natura e le caratteristiche degli obiettivi prefissati"*, *"la complessità della struttura interessata"*, *"i risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione"*.

**Come fa** una commissione esterna **a conoscere la natura e le caratteristiche degli obiettivi da assegnare al dirigente generale** in relazione a *"quello specifico ruolo"* da ricoprire?

E come farebbe a conoscere la *"complessità della struttura interessata"* **senza farne parte?**

E ancora, come farebbe a interpretare e valutare i risultati sia di performance organizzativa di struttura (senza conoscerne la complessità) nonché di performance individuale sulle capacità manageriali?

Pertanto, **a differenza di quanto affermato nella declaratoria dei criteri**, la individuazione avverrebbe solo sulle "informazioni" che si ricaverebbero dai *curricula vitae* o dalle "percezioni" ricavabili da un eventuale colloquio.

Sarebbe, dunque, una valutazione del potenzialmente idoneo a ricoprire un ruolo di struttura complessa sulla base di potenziali attitudini, ma non la individuazione del dirigente maggiormente idoneo a ricoprire, si ribadisce, *"quel ruolo specifico"*, sia per la ineludibile mancata conoscenza della struttura e delle funzioni connesse all'incarico da ricoprire, né tantomeno rispetto alle competenze *"attese"* per lo svolgimento dello stesso.

Per esemplificare, è quantomeno difficoltoso immaginare che una commissione esterna conosca quali siano le competenze attese per svolgere le funzioni di direttore regionale del Veneto ovvero per ricoprire le funzioni di direttore della DC Posizione assicurativa o Prestazioni a sostegno del reddito.

In sintesi, se la ratio della determinazione è quella di assicurare trasparenza negli incarichi e coerenza tra ruolo da ricoprire e dirigente da designare (il famoso "uomo giusto al posto giusto"), la previsione di un organismo esterno non pare essere proprio in linea con tali finalità.

Un'ultima considerazione attiene al **rispetto del principio di separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa** che caratterizza l'ordinamento della Pubblica Amministrazione nel nostro Paese.

Secondo tale principio, enunciato nel **D.Lgs. 165/2001 (art. 4)**, nella Pubblica Amministrazione:

gli organi di governo esercitano le funzioni di [indirizzo politico-amministrativo](#), definendo gli obiettivi ed i [programmi](#) da attuare. Adottano gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

ai dirigenti spetta, invece, l'adozione degli [atti](#) e [provvedimenti amministrativi](#), compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle [risorse umane](#), strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Ebbene, con lo schema di determinazione proposta, viene meno tale separazione a tutto vantaggio del **Presidente** che con modalità differenti, la Commissione esterna per i dirigenti generali e l'intervento a titolo consultivo nella procedura di conferimento/assegnazione/individuazione dei dirigenti, **entra nella gestione amministrativa dell'Istituto.**

Per le ragioni di legittimità e di merito esposte sarebbe opportuno un ripensamento sull'adozione del provvedimento.

Roma 21/3/2016

FP CGIL/INPS Oreste CIARROCCHI	CISL FP/INPS Paolo SCILINGUO	UIL PA/INPS Sergio CERVO
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------



## **Ipotesi dei nuovi assetti organizzativi e territoriali dell'Istituto Nazionale Previdenza Sociale**

*Si condivide il senso di urgenza di una riorganizzazione dell'Istituto, finalizzata a far crescere la capacità di servizio.*

*Questa proposta nasce dall'esigenza avvertita di offrire un contributo al rinnovamento dell'Istituto da chi sente forte lo spirito di appartenenza.*

### **1. La proposta di un nuovo assetto organizzativo**

L'attuale assetto organizzativo dell'Istituto, le cui competenze di staff e line sono state ripartite fra 19 Direzioni Centrali e ben 13 Progetti di prima fascia, determina una antieconomica dispersione di risorse, funzionalità e competenze.

La riorganizzazione deve costituire il momento privilegiato per ricomporre un disegno coerente, che tenga in adeguato conto le esigenze funzionali, sia immediate che future, in quanto l'annunciata prefigurazione di un cambiamento nel modello di servizio dell'Istituto, peraltro ancora non chiaramente definito, richiederebbe un assetto centrale lineare e con responsabilità chiare e delimitate e un nuovo impulso al territorio, nel rispetto del quadro normativo generale stabilito dal Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dalla Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 e dalla Legge costituzionale "Boschi".

È infatti quindi possibile prevedere un nuovo assetto dell'Istituto, che elimini le strutture temporanee, che introducono pregiudizievoli elementi di precarietà, e riequilibri il rapporto tra centro e territori.

Principi ispiratori:

- a) ridefinizione degli assetti sulla base della molteplicità dei servizi offerti ed affidati all'Istituto dal legislatore;
- b) cessazione della fase transitoria di integrazione che ha condotto alla creazione di strutture temporanee che verrebbero abolite;
- c) riallocazione delle funzioni di cui alle predette strutture di progetto nell'ambito delle direzioni centrali;

- d) coniugazione delle esigenze di razionalizzazione con quelle, essenziali, di garanzia di continuità nella erogazione dei servizi (*spending review* "ponderata");
- e) articolazione delle strutture sul territorio in linea con l'assetto derivante dalla riforma del Titolo V della Costituzione;
- f) rafforzamento degli uffici che erogano prestazioni ai cittadini ed alle imprese (art. 8, c. 1, lett. a), del L. 124 del 2015);
- g) riqualificazione delle direzioni di livello generale in base ai poteri ed alle responsabilità connesse, così come delineate dal Decreto legislativo 165 del 2001, con contestuale riallineamento con le nuove strutture di governo dei territori.

Di seguito l'assetto che si propone:

### **a) Strutture della Direzione Generale di livello dirigenziale generale**

In Direzione generale le funzioni di livello generale diventano **21**, con l'eliminazione delle attuali strutture di progetto e l'istituzione di due nuove direzioni centrali.

### **b) Direzioni regionali.**

Le Direzioni regionali di livello generale diventano **17**, mentre 3, per la peculiarità dei relativi territori, ovvero per la loro minore complessità, restano di livello dirigenziale.

### **c) Direzione di area metropolitana di livello generale**

La Legge costituzionale 3 del 2001 introduce nell'assetto costituzionale la Città Metropolitana. Successivamente la Legge 7 aprile 2014, n. 56 ha qualificato le città metropolitane quali enti territoriali di area vasta con le finalità istituzionali della cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano e della promozione e gestione integrata dei servizi.

In questa fase, nell'ambito delle città metropolitane individuate dalla legge, si ritiene opportuno configurare come **Direzioni di area metropolitana di livello dirigenziale generale 2** strutture metropolitane, **Roma e Napoli**, individuate in considerazione delle reali complessità, e del carico di lavoro, del budget gestito, del numero di aree manageriali in esse presenti, nonché in funzione del modello organizzativo, attuale e futuro, articolato in Filiali di coordinamento (al cui interno, peraltro, insiste un amplissimo numero di agenzie).

Non si concorda, invece, con la possibile istituzione di figure sovraordinate ai direttori centrali, né con la sottordinazione dei direttori regionali, per motivi giuridici ma anche per motivi organizzativi, ossia per non moltiplicare e confondere i livelli organizzativi.

La varietà e la complessità delle competenze attribuite all'Istituto richiedono un presidio delle funzioni centrali che sia demandato alle competenze e capacità manageriali proprie della dirigenza di livello generale. L'eccessiva aggregazione di funzioni che in passato è stata sperimentata in Istituto con la costituzione di Direzioni centrali responsabili di molteplici macroattività ha dimostrato che in questo modo viene a mancare un adeguato governo delle attività, perché le medesime finiscono per essere di fatto attribuite alle competenze decisionali di dirigenti di livello non generale stante l'impossibilità per il dirigente generale di seguire tutte le molteplici funzioni ad esso affidate. In questo modo si perde l'opportunità di valorizzare uno dei principali *skill* della dirigenza di livello generale.

Appare inoltre necessario individuare la Direzione Generale quale centro direzionale con funzioni di indirizzo e controllo di sistema e posizionare tutta la dirigenza generale al medesimo livello di responsabilità, senza alcuna «dipendenza» amministrativa o funzionale se non quella al Direttore generale, il quale, infatti, provvede alla sua valutazione. In questo senso tutti i dirigenti generali sono responsabili in maniera complessiva dell'attuazione dei programmi e dei risultati operativi in termini di qualità, quantità, costi dei servizi finali e strumentali.

L'individuazione, infatti, di un principio di gerarchia fra strutture di livello dirigenziale generale, oltre al rischio di possibili contenziosi, potrebbe comportare una «paralisi» operativa, in quanto, in presenza di valutazioni difformi tra le varie strutture, si potrebbe addivenire a una complessa e lunga gestione delle problematiche, con seri rischi per la funzionalità dell'Istituto.

Più in generale, non è possibile eludere le disposizioni del Decreto legislativo 165 del 2001, che esclude la sovra-ordinazione fra dirigenti generali, riconoscendone pari «compiti e poteri».

Inoltre, è necessario evitare una costruzione organizzativa disomogenea anche in termini di «peso» da attribuire alle diverse Direzioni centrali: in altri termini, non si condivide l'ipotesi di costituire un numero elevato ed eccessivo di direzioni con attribuzioni assai modeste, prossime a quelle proprie delle aree manageriali. Né, di converso, si può condividere un'eccessiva aggregazione di funzioni in un numero troppo ristretto di strutture, in passato già sperimentata in Istituto con la costituzione di Direzioni centrali responsabili di molteplici macroattività: l'esperienza ha dimostrato che in questo modo viene a mancare un adeguato governo delle attività, perché le attività finiscono per essere di fatto attribuite alle competenze decisionali di dirigenti di livello non generale stante l'impossibilità per il dirigente generale di seguire tutte le molteplici funzioni ad esso affidate.

Si ritiene che nessuna ipotesi organizzativa, a legislazione vigente, possa escludere parte della dirigenza generale dalla possibilità di agire autonomamente le funzioni di indirizzo e controllo di sistema; va invece respinta l'ipotesi di «macro-funzioni» che creino un nuovo livello organizzativo e si pongano in posizioni sovraordinata rispetto alle altre direzioni «base».

Non vogliamo si passi a una struttura a cinque livelli organizzativi (DG, vice, DC, DR, DP).

\*\*\*\*\*

In relazione a quanto sopra esposto, è necessaria un'equilibrata ripartizione delle funzioni nell'ambito delle strutture centrali e territoriali.

La proposta è la seguente.

Le strutture di livello dirigenziale generale sono ridotte a **40**.

Inoltre, si prevede la nomina nell'Organismo Indipendente di Valutazione di un membro fra il personale di ruolo dell'Istituto con qualifica di dirigente di prima fascia.

<b>Assetto organizzativo INPS</b> <b>(funzioni di livello dirigenziale generale)</b>
17 direzioni regionali di livello dirigenziale generale;
2 direzioni di area metropolitana di livello dirigenziale generale (Roma e Napoli)
21 direzioni centrali di livello dirigenziale generale
1 OIV
<b>Totale: 41 funzioni di livello dirigenziale generale</b>



Si realizzerebbe, così, una riduzione del 20% delle funzioni di livello dirigenziale generale, già ridotte di quasi il 15% nel 2014 rispetto alla dotazione di 56 prevista dal Decreto Legge 201 del 2011 (conv. con mod. dalla L. 214 del 2011) sommando INPS, INPDAP ed ENPALS.

A tale razionalizzazione si potrà pervenire anche attraverso la riduzione percentuale delle figure dirigenziali generali con contratto a tempo determinato ex art.19 comma 6, del dl 165/2001 e s. m. i.

Inoltre, può essere prevista la nomina nell'Organismo Indipendente di Valutazione da uno a due membri fra il personale di ruolo dell'Istituto con qualifica di dirigente di prima fascia.

## 2. Incarichi dirigenziali

**In via generale, l'adozione di un regolamento per il conferimento degli incarichi dirigenziali è opportuna oltre che doverosa.**

Sul punto, le Organizzazioni Sindacali CGIL CISL UIL si sono già pronunciate con un netto documento in data 21/3/2016, ad ogni buon fine allegato. Si ritiene però importante riaffermare alcuni principi.

**In primo luogo, nel regolamento va ribadito il diritto a un incarico per i dirigenti della dotazione organica dell'Istituto corrispondente alla qualifica posseduta.**

Riguardo ai **criteri**, come da normativa vigente si deve tenere conto "delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico". È centrale la considerazione che questi elementi possono e devono essere dedotti, in maniera il più possibile obiettiva, dal **sistema di valutazione**. Mancando qualsiasi coordinamento fra il regolamento sugli incarichi e il sistema di valutazione, verrebbe invece ad interrompersi il collegamento funzionale tra la valutazione dei risultati (e delle competenze organizzative) e la valutazione *ex ante* finalizzata al conferimento degli incarichi.

La tendenza allo sviluppo dei sistemi di valutazione, quindi, non può che intensificarsi nei prossimi anni se si vuole perseguire l'obiettivo di un'amministrazione pubblica che, in adesione all'articolo 97 della Costituzione, fonda sul servizio al cittadino la sua stessa ragione d'esistere.

La valutazione è stata solo da pochi mesi definita nell'Istituto come un processo strutturato, parte integrante della gestione strategica ed operativa.

Una valutazione realizzata secondo un metodo razionale e secondo procedure trasparenti sottrae spazio alle valutazioni condotte in maniera informale sulla base di «sensazioni» ed «apparenze», senza volere considerare fenomeni come la valutazione delle «appartenenze». Oltre a ciò, la valutazione, evidenziando lo scostamento fra i risultati ottenuti e quelli attesi e la relazione fra le risorse disponibili utilizzate (strumentali ed umane) e le realizzazioni in termini di servizi, individua le carenze strutturali ed organizzative e le esigenze di supporto gestionale che prescindono dall'azione del dirigente: si può così

avviare un processo virtuoso di miglioramento dei servizi offerti, in continuo riferimento ai valori collettivi del servizio pubblico. Solo un meccanismo formale e trasparente di valutazione costituisce una garanzia per il valutato e una risorsa per il valutatore.

I risultati del sistema di valutazione dovranno essere elemento di valutazione preventiva ai fini dell'attribuzione degli incarichi dirigenziali. La considerazione delle attitudini e capacità professionali non potrà basarsi su valutazione meramente soggettive, ma dovrà esser ancorata quanto più possibile ai risultati conseguiti nell'espletamento dei precedenti incarichi come risultanti dal sistema, sia per quanto attiene alle performance delle strutture organizzative, sia per quanto inerisce alle performance individuali, con riferimento alle valutazioni delle capacità manageriali.

A questo proposito va sottolineato che tali risultati produttivi devono essere frutto di un processo trasparente di negoziazione e di assegnazione di obiettivi, che devono essere sfidanti ma raggiungibili, e che la loro consuntivazione deve essere effettuata su parametri certi ed oggettivi, non basata, come troppo spesso accaduto, su conteggi erronei, su criteri di valutazione o di calcolo cambiati in corso d'opera e senza alcun contraddittorio col soggetto valutato.

Con riferimento all'interpello, il dettato legislativo pone in capo all'Amministrazione un onere di **previa verifica circa la sussistenza delle risorse umane interne in possesso dei requisiti professionali richiesti dall'incarico.**

La giurisprudenza amministrativa ha disegnato una vera e propria sequenza procedimentale. Gli incarichi dirigenziali a soggetti esterni all'Amministrazione possono essere conferiti:

1. rendendo conoscibili al personale interno (mediante pubblicazione dell'avviso) il numero, la tipologia e i criteri per l'affidamento degli incarichi;
2. dopo aver accertato che la professionalità richiesta non sia rinvenibile nei ruoli dell'Amministrazione;
3. fornendone esplicita motivazione.

Si dovrebbe prefigurare, quindi, una sequenza potenziale di quattro interPELLI, uno riservato ai dirigenti di ruolo, uno riservato al rimanente personale interno, uno riservato ai dirigenti di altre amministrazioni pubbliche (compresi gli organi costituzionali) ed uno riservato agli esterni. Per ragioni di economia, sarebbe forse possibile accorpate ai fini della procedura il secondo e il terzo interpello.

Anche l'articolo 11 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) riporta fra i principî di delega:

- il conferimento degli incarichi a dirigenti di ruolo;
- la definizione, per ciascun incarico dirigenziale, dei requisiti necessari in termini di competenze ed esperienze professionali, tenendo conto della complessità, delle responsabilità organizzative e delle risorse umane e strumentali; la rilevanza delle attitudini e delle competenze del singolo dirigente, dei precedenti incarichi e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute (nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o

presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti all'incarico da conferire);

il concreto utilizzo dei sistemi di valutazione al fine del conferimento (e della revoca) degli incarichi: rilievo degli esiti della valutazione dei risultati per il conferimento dei successivi incarichi dirigenziali e costruzione del percorso di carriera in funzione degli esiti della valutazione.

**Il regolamento potrebbe essere l'occasione per andare nella direzione di attribuire ai direttori regionali (e centrali) la potestà di conferire tutti gli incarichi, compresi quelli dei direttori provinciali, nell'ambito dei dirigenti loro assegnati dal Direttore generale, conformemente a quanto previsto dall'articolo 16, comma 1, lettera b), e dall'articolo 19, comma 4, del Decreto legislativo 165 del 2001.**

### **3. Regolamento di organizzazione**

Il Regolamento di Organizzazione deve assicurare il rispetto di ruoli e funzioni dell'Istituto, in coerenza con le disposizioni normative vigenti e col modello di servizio dell'Istituto.

Si auspicano, pertanto, soluzioni che garantiscano il corretto equilibrio fra i poteri degli Organi dell'Istituto, al fine di salvaguardare al contempo le esigenze di legalità dell'azione amministrativa, di efficace ed efficiente formazione della volontà istituzionale e di funzionalità dell'ordinamento e delle decisioni alle esigenze di servizio verso la Nazione.