

# Newsletter



DEI DIRIGENTI, I PROFESSIONISTI E I SEGRETARI COMUNALI  
E PROVINCIALI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



8

**Settembre**  
2024

# In questo numero parliamo di

**Settembre  
2024**

- 
1. L'ARTICOLO  
**PSICOLOGIA DELLA PREVENZIONE E DELLA SICUREZZA SUL LAVORO**

---

  2. LEXIKON DIRIGENZA  
**IL PRINCIPIO DI AUTORESPONSABILIZZAZIONE DEL DIRIGENTE**

---

  3. CORTE DI CASSAZIONE  
**LEGITTIMA LA REITERAZIONE PER INCARICHI DIRIGENZIALI  
A TEMPO DETERMINATO**

---

  4. CORTE DI CASSAZIONE  
**RECUPERO DELLE SOMME INDIPENDENTEMENTE EROGATE  
AI DIPENDENTI PUBBLICI**

---

  5. FORMEZ  
**COMPETENZE MANAGERIALI: CORSO SPERIMENTALE PER I DIRIGENTI  
DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

---

  6. ARAN- AIDP  
**SIGLATO UN PROTOCOLLO DI COLLABORAZIONE PER DIFFONDERE  
LA CULTURA MANAGERIALE NELLA PA**

---

  7. IFEL- HUMAN FOUNDATION  
**UN'INTESA SULLA FINANZA SOSTENIBILE**

---

  8. ANCI  
**TRANSIZIONE DIGITALE: ECCO L'ACCADEMIA DEI COMUNI DIGITALI  
E LA MAPPA DEI COMUNI DIGITALI**

## L'ARTICOLO

# Psicologia della prevenzione e della sicurezza sul lavoro

di **Stefano Olivieri Pennesi**

Esiste un tema tanto presente ed attuale, quello della sicurezza sul lavoro, nel nostro Paese che, inspiegabilmente, però, non viene giustamente “attraversato” da una prospettiva che risulta quasi completamente inedita, sconosciuta: ovvero il punto di vista umano.

La psicologia dei gruppi e delle persone anche attraverso il loro comportamento, la loro competenza, le loro abitudini, costruiscono la “reale” sicurezza sul lavoro e i risultati positivi che ne conseguono.

Il “benessere sul lavoro” che non sia semplicemente legato all’assenza o riduzione di malattie o di infortuni, rappresenta una dimensione complessa che pone l’essere umano in grado di dare dignità, significato e valore al proprio lavoro. È questa la vera sicurezza che un’organizzazione efficace e competitiva deve essere in grado offrire.

Bisognerebbe quindi poggiarsi, proattivamente, sullo studio della psicologia del lavoro. Tenere conto dell’evoluzione dei fattori di contesto che hanno condizionato e condizionano lo svolgimento delle attività lavorative tutte e, di conseguenza, il loro studio psicologico: dalle nuove tecnologie, agli sviluppi delle modalità di lavoro da remoto, dalle interazioni con il mondo imprenditoriale, agli investimenti tecnologici per la sicurezza.

I segreti del successo di un’organizzazione risiedono, spesso, nella sua cultura: che significa norme di comportamento, relazioni dinamiche fra i suoi componenti. Creare e sviluppare studi sulla “sicurezza psicologica” nel lavoro favorendo l’innovazione e la condivisione delle competenze. In una parola plasmare ambienti di lavoro sicuri anche dal punto di vista psicologico.

La gestione scientifica dei comportamenti applicata alla sicurezza sul lavoro (Behavioral Safety) ha dimostrato in quasi 40 anni di applicazione, la sua provata efficacia nel ridurre gli infortuni e migliorare il clima aziendale.

Poniamoci ora delle legittime domande a cui tentare di dare risposte. Perché in Italia nel 2023 si contano ancora oltre 1.041 morti (senza considerare le mancate denunce all’INAIL) e circa 600.000 incidenti sul posto di lavoro? È solo un problema di mancate applicazioni della norma? Se aumentando i controlli in modo pienamente efficace, e applicando più rigidamente le norme, quanti incidenti in meno potremmo realisticamente contare? La sicurezza sul lavoro può limitarsi ad essere un tema di natura eminentemente legislativo? O meglio sarebbe considerarla anche in un’ottica profondamente culturale?

Dotarsi collettivamente di un “approccio culturale” alla sicurezza in azienda e nelle imprese, rappresenta un modello formativo e innovativo a cui si potrebbe tendere, ideato e già sperimentato in alcune importanti realtà imprenditoriali. Il modello persegue tre finalità principali: supportare l’azienda nella realizzazione di percorsi formativi sulla sicurezza, coinvolgenti e funzionali a una reale sensibilizzazione al rischio e alla prevenzione, oltre al rispetto formale della legge; facilitare, a livello individuale, l’acquisizione della sicurezza come valore profondo, insito, indipendente da ruoli e mansioni, soprattutto nella vita professionale; favorire a livello sociale la diffusione di una “cultura organizzativa” orientata alla sicurezza, della quale ciascuno diventi attore e garante al tempo stesso.

Con tutta evidenza, quindi, la formazione dei lavoratori, rappresenta un pilastro essenziale per

*segue*

la prevenzione e la sicurezza sul lavoro. Non si tratta solo di ottemperare ad obblighi di legge, a certificazioni: ma bensì si raffigura quale investimento strategico per la vita e l'esistenza di imprese, enti, amministrazioni.

### **I fattori umani nella sicurezza sul lavoro**

Questa condizione è la psychological safety (in italiano sicurezza psicologica). L'espressione psychological safety è stata coniata da Amy Edmondson, Professoressa presso la Harvard Business School, che definisce la sicurezza psicologica come la convinzione condivisa nel gruppo di lavoro di sentirsi al sicuro nel non correre dei rischi.

Nella piramide dei bisogni, elaborata dallo psicologo Abraham Maslow per identificare gli elementi alla base della motivazione, la sicurezza fa parte dei bisogni primari ed è il secondo livello della piramide, immediatamente successivo alle esigenze fisiologiche.

Proprio come la sicurezza sul lavoro – intesa quale insieme di norme e comportamenti virtuosi per contrastare infortuni e malattie professionali, che comprendono anche lo “stress da lavoro correlato” – anche quella psicologica ha bisogno di regole e richiede che queste siano condivise a tutti i livelli.

La piramide dei bisogni di Maslow



### **“Costruire la Sicurezza”**

La sicurezza è un concetto multidisciplinare e multidimensionale, riferito a tutte le situazioni e a tutti gli ambienti di vita delle persone, compresi, in maniera particolare, i luoghi di lavoro,

che comprende due “accezioni”, ossia ambiti, strettamente correlate, quella “valoriale” e quella “tecnica”.

L’accezione valoriale considera la “sicurezza” non solo come insieme di norme che spingono ad una protezione in un certo senso “coercitiva”, ma come principio compreso nella nozione più ampia di salute e quindi come “diritto primario” della persona e come valore fondamentale fortemente tutelato dalla nostra **Carta Costituzionale** (di cui agli **artt. 2, 4, 32, 35 e 41**).

Un’altra definizione della sicurezza si sostanzia nella “etica della responsabilità individuale e sociale” che ne consegue, cioè, è il modo in cui i singoli e le comunità proteggono i propri valori, in risposta a bisogni primari perseguiti, quali: salute, lavoro, educazione, previdenza, tutela dell’ambiente, sviluppo sostenibile, coesione sociale, convivenza, sicurezza pubblica.

Ma la sicurezza, come evidenziano i rapporti informativi sull’andamento degli infortuni sul lavoro dell’INAIL, è anche frutto di un’efficace organizzazione e gestione delle condizioni di esercizio lavorativo e di impresa. Esistono anche, evidentemente, pericoli di variegata natura i quali hanno portato all’incremento di reazioni psicopatologiche definibili da stress correlate.

Al fine di orientare positivamente i comportamenti dei nostri colleghi e collaboratori, si dovrebbe generare una comunicazione maggiormente improntata, altresì, al concetto di sicurezza psicologica. La sicurezza è anche un fenomeno che si sostanzia ed evolve a livello di gruppo, che genera apprendimento di schemi comunicativi efficaci, che si riflettono nella creazione di comportamenti virtuosi altrettanto efficaci, come di prestazioni lavorative migliori e maggiormente tutelate.

Nel mondo del lavoro, la sicurezza è una priorità assoluta, lo stiamo riscontrando quotidianamente.... Proteggere la salute e il benessere dei dipendenti rientra nelle normative volte a favorire un ambiente di lavoro positivo e maggiormente produttivo. È provato che dove si lavora bene, si lavora meglio e di più. La sicurezza sul lavoro non riguarda solo l’implementazione di

*segue*

procedure, protocolli e l'uso di dispositivi di protezione DPI, ma deve implicare anche la psicologia conscia e inconscia dei dipendenti.

Coinvolgere i dipendenti attraverso la comprensione della psicologia della sicurezza sul lavoro, deve poter essere una sfida da vincere, da parte della nuova classe imprenditoriale ed élite produttiva.

Alla luce di ciò, è fondamentale, al fine di raggiungere un "legittimo" livello di sicurezza, utilizzare un punto di vista, se vogliamo, **"antropocentrico"** che ponga il lavoratore al centro dell'analisi per l'individuazione, la valutazione e la gestione dei rischi lavorativi.

Bisogna, al contempo, rendere i lavoratori non solo fattivamente partecipi del sistema di gestione della sicurezza, ma anche protagonisti delle interazioni che si realizzano con macchine ed attrezzature, all'interno dei cicli e processi produttivi.

L'ambiente lavorativo, con i suoi rischi presenti, andrebbe analizzato in virtù della coesistenza di tre componenti: lavoratore-macchina-ambiente.

Parallelamente si dovrebbero riversare sui lavoratori delle competenze complementari a quelle puramente tecniche, tali da "governare" l'ambiente lavorativo ed interagire con esso, a livello di comportamenti maggiormente sicuri, creando una rinnovata classe di lavoratori.

### **La Psicologia della Sicurezza sul Lavoro**

Partiamo da questo assunto: la psicologia applicata può influenzare positivamente la sicurezza sul lavoro, in quanto intesa come coinvolgimento e percezione intrinseca dei dipendenti, nel loro contesto lavorativo. Infatti, è fondamentale attenzionare il fatto di come i lavoratori avvertono i rischi e su come, questa percezione, influisce sul loro comportamento nell'ambiente lavorativo circostante.

Coinvolgere i dipendenti nel promuovere la sicurezza è necessario, direi fondamentale. Quando i lavoratori si sentono coinvolti e responsabilizzati su prevenzione e sicurezza, sono più inclini a

rispettare regole, protocolli e ad adottare "comportamenti sicuri".

Assume, quindi, una particolare valenza, quella che possiamo descrivere come "psicologia organizzativa", la stessa che può fornire strumenti e approcci che sappiano coinvolgere i dipendenti nella concreta, congiunta, pianificazione delle attività di sicurezza, creando un senso di responsabilità collettiva. Per questo è importante, al contempo, incoraggiare una comunicazione aziendale aperta, e la capacità di gestire, efficacemente, lo stress anche di tipo collettivo, al fine di migliorare la consapevolezza e l'impegno dei dipendenti tutti, verso il maggior grado di sicurezza sul lavoro.

Si possono certamente attuare delle strategie per coinvolgere maggiormente i dipendenti nella promozione della sicurezza:

- Praticare una comunicazione limpida: stimolare un ambiente lavorativo in cui i dipendenti sono liberi di segnalare problemi di sicurezza (anche per il tramite dei RLS) senza timore di ripercussioni conseguenti.
- Promuovere una formazione/informazione adeguata: in particolare sui temi della sicurezza, non solo per informare i dipendenti sulle procedure, ma soprattutto per renderli consapevoli dei rischi e formati circa i conseguenti comportamenti definibili sicuri. Giusto e necessario anche il coinvolgimento degli operatori con periodiche esercitazioni e prove pratiche.
- Coinvolgere le maestranze nei processi decisionali: in particolare nella progettazione e nell'implementazione delle politiche di sicurezza. Sentire di avere un ruolo attivo nella sicurezza, rende più motivati nel contribuire al suo successo.
- Incentivare i dipendenti alla condivisione: sviluppare e mettere in comune le loro idee sulla sicurezza può aumentare la consapevolezza e la motivazione.

Anche i dirigenti, i supervisori, i coordinatori, hanno un ruolo cruciale nella promozione della sicurezza. Devono essere essi stessi modelli di

comportamento sicuro e sostenere attivamente le iniziative di sicurezza.

Ad ogni modo la gestione dei rischi risulta essere elemento cardine della sicurezza sul lavoro che coinvolge lo spettro psicologico. La percezione dei rischi, è un fatto, varia da individuo a individuo, e spesso le persone tendono a sottovalutare i rischi o a relegare gli accadimenti ad eventi puramente fatalistici.

Risulta quindi maggiormente comprensibile come l'incorporare la psicologia nella sicurezza sul lavoro, non è solo una questione di regole e regolamenti, ma è un modo per comprendere meglio i comportamenti umani, per creare un ambiente di lavoro maggiormente salubre, sicuro e aggiungiamo produttivo. È proprio attraverso la comprensione e l'applicazione di dettati psicologici che possiamo declinare un ambiente di lavoro dove la sicurezza si concepisce come parte integrante di una moderna "cultura aziendale".

### **Salute organizzativa**

Intervenire anche rispetto alla salute organizzativa permette di essere sincronizzati con le più recenti indicazioni comunitarie sulla prevenzione dei rischi psicosociali e con la più recente direttiva del ministro della Funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Risultano inoltre essenziali alcune componenti come: la fiducia, il lavoro di squadra, la flessibilità, l'empatia, quali elementi facilitatori nella gestione della sicurezza in ogni ambiente di lavoro. È importante perciò, che le aziende, le imprese, le Amministrazioni, ascoltino i propri lavoratori, sia in termini di proposte e idee, sia in termini di preoccupazioni, generando quello che può essere definito un "ascolto empatico", in materia di prevenzione e sicurezza, volto a comprendere gli stati d'animo, a gestirli e a risolverli anche collettivamente. E qui che dovrebbe svolgere un ruolo determinante la figura dell'RLS – rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.

### **Percepire il Rischio**

Uno dei concetti fondamentali della psicologia della sicurezza è il comportamento umano. Ogni giorno, i lavoratori prendono decisioni che possono influenzare la loro sicurezza e quella del gruppo di lavoro a cui appartengono. Queste decisioni sono guidate da una varietà di fattori psicologici, come la percezione del rischio, le norme sociali, e la motivazione.

Quindi, la percezione del rischio visto come aspetto critico. I lavoratori spesso "sottovalutano" i pericoli associati alle loro attività lavorative routinarie, soprattutto se hanno compiuto quelle attività per anni senza incidenti. La psicologia ci insegna che la "confidenza" con una funzione svolta, può portare ad un falsata/errata percezione di sicurezza. È quindi importante implementare programmi di formazione che rinnovino, costantemente, la consapevolezza complessiva dei rischi.

Ma spingiamoci oltre. Compito imprescindibile, per chi ha ruoli manageriali e di governo, dovrebbe anche essere quello di creare e promuovere una "forte" cultura della sicurezza, ad impatto profondo, dove questa sfocia in responsabilità collettiva.

Al contempo la stessa "motivazione" risulta essere un altro fattore chiave. Incentivare i lavoratori a prendersi cura della propria sicurezza e di quella altrui, ha una sua effettiva efficacia. Parimenti, coinvolgere i lavoratori nella creazione e nel miglioramento delle "procedure di sicurezza" può aumentare il loro impegno e il loro appoggio.

### **Prevenzione sul lavoro: che cos'è e come si attua concretamente in azienda**

Il concetto di prevenzione sul lavoro è definito dall'art. 2 del D. Lgs. 81/08. come: *"Il complesso delle disposizioni o misure necessarie, anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali, nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno"*.

L'insieme di normative, valutazioni e buone prassi, giocano un ruolo fondamentale nella prevenzione di rischi e pericoli per la salute e la sicurezza dei lavoratori, e questo si ricollega agli obblighi che un datore di lavoro deve rispettare, nei confronti dei suoi dipendenti e collaboratori, per ridurre il numero di possibili infortuni e malattie professionali.

Nello specifico, la normativa stabilisce che il titolare di un'azienda è tenuto a mettere in campo tutte le azioni di prevenzione adeguate ai possibili rischi dell'attività lavorativa specifica. Ciò, in modo tale da eliminare o ridurre il più possibile gli incidenti sul luogo di lavoro. A questo scopo serve la redazione di un fondamentale documento chiamato DVR-documento valutazione rischi, per mezzo del quale "dovrebbe" essere svolta un'analisi capillare dei processi e delle attività lavorative. Questa valutazione è un "processo essenziale" per identificare, valutare e gestire i rischi professionali che i lavoratori possono incontrare nei loro ambienti di lavoro e nelle diverse attività svolte.

Esistono tre principali tipi di rischi professionali, ciascuno dei quali richiede una valutazione specifica:

- I **rischi ordinari** sono comuni a una specifica area professionale e possono essere legati all'ambiente di lavoro o alle mansioni stesse.
- I **rischi specifici** sono, invece, strettamente legati al contesto in cui l'attività lavorativa viene svolta.
- I **rischi da interferenza**, quando diverse attività si svolgono nello stesso ambiente lavorativo.

La valutazione dei rischi necessita anche in caso di riorganizzazione della produzione, introduzione di nuove mansioni o cambiamenti significativi nell'organizzazione generale del lavoro. Inoltre, una nuova valutazione può essere doverosa, in caso di infortuni sul lavoro, o se i risultati della sorveglianza sanitaria rivelano la necessità di ulteriori misure preventive.

C'è, poi, la formazione dei lavoratori, un pilastro essenziale per la prevenzione e la sicurezza sul lavoro. Non si tratta solo di ottemperare agli ob-

blighi di legge: è un investimento strategico per ogni impresa.

È fatto acclarato che tutti gli ambienti di lavoro sono ricolmi di variegati rischi e spesso la prevenzione sul lavoro viene sottovalutata. Si pensa ad esempio, erroneamente, che un ufficio, possa celare scarse insidie e di conseguenza afflitti da rari accadimenti infortunistici. In realtà, non è così: assodato che, un ufficio è generalmente meno pericoloso di un cantiere edile, di una fabbrica o un laboratorio, di un hub della logistica, o un terreno agricolo, frequentemente a contatto con macchinari, attrezzature e sostanze pericolose, anche un posto di lavoro impiegatizio, apparentemente privo di insidie, in realtà può causare dei danni, infortuni o malattie professionali invalidanti e permanenti, come pure possibilità di contrarre patologie dovute alla insalubrità dell'ambiente, o a stress da lavoro correlato.

### **Human factor - creare una vera cultura della sicurezza sul lavoro**

Partiamo dal presupposto che in ogni impresa, come in qualsiasi altra realtà di vita e lavoro, il rischio non potrà mai essere considerato pari a zero, vediamo come perseguire obiettivi di sicurezza ed efficienza.

Le variabili del processo cognitivo di analisi-sintesi, sono innumerevoli e confluiscono nel concetto dello "human factor" che identifica appunto la disciplina che si occupa del cosiddetto "fattore umano". Esso viene utilizzato per studiare le modalità con le quali l'essere umano si colloca ed agisce, in senso fisico e interpersonale, nel suo contesto lavorativo.

Vengono osservati i comportamenti mentre espleta le sue mansioni, mentre utilizza gli strumenti di lavoro, nel contesto delle procedure. L'obiettivo di tale ricerca è aumentare i livelli di sicurezza delle operazioni e cicli produttivi.

Sappiamo, da esperienze sul campo, che la maggior parte degli incidenti ed infortuni sul luogo di lavoro, si verifica a causa di comportamenti "incerti" o "non codificati", piuttosto che per l'assenza o carenza di dispositivi di sicurezza

e di protezione individuale.

Tra gli studiosi dei sistemi “safety” viene ormai diffusamente riconosciuta l'importanza delle cosiddette “non-technical Skills”, ovvero l'entrata in gioco di quelle “competenze non tecniche”, cruciali nella gestione del rischio, tra le quali citiamo:

- consapevolezza situazionale;
- comunicazione efficace;
- gestione dello stress;
- capacità di fronteggiare la fatica.

Risulta pertanto necessario sottolineare come sia importante l'acquisizione, da parte di ogni singolo lavoratore, proprio delle competenze non-tecniche, sia per “gestire la sicurezza” sia per “creare una vera cultura della sicurezza sul lavoro”.

La variegata casistica osservata, relativa agli infortuni sul lavoro, attribuisce, evidentemente, al “fattore umano” una responsabilità preponderante, nella maggior parte degli infortuni.

Tra le eventuali cause di incidente e sottovalutazione dei rischi, possiamo identificare quattro componenti:

- stanchezza;
- stress;
- malessere psicofisico;
- demotivazione.

Una persona soggetta a questi fattori generalmente riscontra diverse problematicità: apatia, indifferenza, difficoltà a concentrarsi, bassa produttività, nervosismo, ansia, ecc. È importante essere consapevoli delle proprie capacità e dei fattori ambientali, questo aiuta a gestire meglio tali “nostri limiti”. Risulta, altresì, necessario definire il concetto di “comportamento sicuro”. Lo studio dei comportamenti, si sono concentrati sull'analisi degli errori e sulle “competenze cognitive” note, appunto, come “non technical skills”.

Il focus delle numerose ricerche in materia si è concentrato sulla questione della “affidabilità umana” intesa come “*probabilità di riuscire a portare a termine un determinato compito senza commettere errori*”. Il Fattore Umano si riferisce a quegli elementi quali lavoro, organizzazione,

e individuo, che hanno influenza sul comportamento e, dunque, anche conseguenze sugli obiettivi di salute e sicurezza.

Ciò implica, evidentemente, la tendenza a “minimizzare” la presenza di errori: le più dirette applicazioni connesse agli studi sul fattore umano analizzano, infatti, l'errore umano, inteso come sbilanciamento tra le componenti del sistema “uomo-macchina-ambiente” che provoca un abbassamento dell'affidabilità dell'intero sistema, pur considerando singolarmente le componenti in grado di mantenere una elevata affidabilità.

Il “Fattore Umano” si riferisce, quindi, al lavoro, organizzazione e individuo; tutti e tre questi fattori influiscono sul comportamento e quindi anche sulla salute, igiene e la sicurezza nel luogo di lavoro. Per ridurre, pertanto, i rischi connessi al fattore umano occorre intervenire, in primis, sulle regole di gestione del lavoro e poi sul comportamento attivo del singolo individuo.

La normativa Europea in materia di salute e sicurezza sul lavoro riconosce l'importanza dell'Human Factor e sottolinea la necessità di creare modelli organizzativi che ne tengano conto, modelli che includano la formazione e l'informazione del lavoratore come pure la programmazione di attività che vedano coinvolti tutti i lavoratori (azioni di prevenzione). Tali principi vengono riportati dalla norma UNI ISO 45001 (*Occupational health and safety management systems*).

La prevenzione dei rischi, nei luoghi di lavoro, deve vagliare il sistema lavorativo nel più ampio spettro, quindi, prendere in considerazione tutte le condizioni, attive e passive, che potrebbero condurre a un infortunio.

Secondo diversi studi il Fattore Umano ricopre oggi una oggettiva predominanza nella vastità di incidenti sul lavoro.

Ad ogni modo, per poter valutare l'effettiva incidenza del Fattore Umano, andrebbe indagato come poter creare sistemi, in grado di sterilizzare o almeno minimizzare i “comportamenti negligenti” o difformi rispetto a quanto previsto dalla norma e dai piani di sicurezza in essere. Comunque, in questo frangente, è fondamentale distin-

*segue*

guere le casistiche rispetto a comportamenti scorretti, ovvero, errori involontari.

In conclusione, un'attenta analisi di contesto organizzativo dovrebbe compendiarsi della valutazione del "trinomio" esistente: uomo/ambiente/macchine, potendo mostrare come le prestazioni dell'uomo siano decisamente influenzate dalle caratteristiche organizzative e dell'ambiente esterno di lavoro. La riduzione degli errori umani e l'ottimizzazione del rendimento sul lavoro è possibile riconoscendo, innanzitutto, i limiti, le capacità e le esigenze umane e successivamente progettando, modificando dette caratteristiche dove egli opera, in modo da renderle adeguata-

mente compatibili al contesto generale.

Esiste ancora oggi (pur andando incontro alle evoluzioni imposte da un crescente impiego della IA in ambiti lavorativi) un intervento umano nell'attività produttiva, caratterizzato dalle qualità personali dell'individuo, in connessione con gli altri individui e con l'impegno lavorativo. Lo stesso contesto sociale di riferimento, nel quale si colloca l'attività lavorativa e le micro-comunità aziendali, va analizzato, osservando la tipicità del lavoro nei suoi contenuti rispetto al lavoro di equipe.

Giugno 2024

## LEXIKON DIRIGENZA

# Il principio di autoresponsabilizzazione del dirigente

In occasione dell'adozione dei nuovi schemi di regolamento per il lavoro agile, nelle varie amministrazioni pubbliche, che regolamentano la materia anche per la dirigenza, è sorto il problema della compatibilità di alcune disposizioni estese *tout court* ai dirigenti che, pertanto, si pongono in contrasto con il regime tipico di tale categoria di personale. In particolare, il regime autorizzatorio del lavoro agile, pur nel rispetto delle direttive applicabili a tutto il personale, appare non armonizzabile con il principio di autoresponsabilizzazione del dirigente. Appare opportuno, quindi, riassumere i termini della questione.

Il sistema vigente si basa sul principio di autoresponsabilizzazione del dirigente, cui spetta l'organizzazione autonoma del proprio tempo di lavoro, in modo da assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmati dall'amministrazione di appartenenza. In altri termini, si afferma una concezione del tempo di lavoro strettamente correlata alla responsabilità del risultato dirigenziale.

Tale disciplina è prevista dall'art. 19, comma 1, del CCNL dell'ex Area I del 21/04/2006 - tuttora applicabile in virtù dell'art. 1, comma 10, del vigente CCNL Area Funzioni Centrali firmato il 09/03/2020 - che dispone che *"il dirigente organizza la propria presenza in servizio ed il proprio tempo di lavoro correlandoli in modo flessibile alle esigenze della struttura cui è preposto ed all'espletamento dell'incarico affidato alla sua responsabilità, in relazione agli obiettivi e programmi da realizzare"*.

Il tenore della norma citata è, altresì, confermato dal parere del Dipartimento della funzione pubblica 2.7.2020, prot. n. DFP 43784, che

espressamente recita: *"il sistema si basa sul principio di autoresponsabilizzazione del dirigente, cui spetta l'organizzazione complessiva del proprio tempo di lavoro, in modo da assicurare l'espletamento dei compiti che gli sono stati affidati ed il raggiungimento degli obiettivi programmati dall'amministrazione di appartenenza. In tale ambito, non è prevista alcuna quantificazione dell'orario di lavoro del dirigente, neppure attraverso la definizione di limiti massimi o minimi di durata delle prestazioni lavorative. Sotto il profilo organizzativo, quindi, il dirigente può determinare in autonomia il proprio orario di lavoro, pur sempre osservando il vincolo delle esigenze operative e funzionali della struttura di cui è responsabile"*.

L'orientamento applicativo AFC14 dell'ARAN (che però non ha valore di interpretazione autentica delle norme contrattuali) pone il problema dell'applicabilità di controlli per altri fini, concludendo così: *"l'articolo sopracitato si basa sull'autonomia organizzativa del dirigente e sulla verifica dell'espletamento dell'incarico affidato alla sua responsabilità, in relazione agli obiettivi e programmi da realizzare. Ciò non vieta all'Amministrazione la possibilità di assumere iniziative per l'accertamento delle presenze e delle assenze, le quali, a ben vedere, assumono rilievo relativamente ad alcuni istituti contrattuali (si pensi, ad esempio, all'attribuzione dei buoni pasto) o per adempiere a determinate discipline legali, come ad esempio quelle relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro o in materia di infortunio di lavoro"*.

Tale quadro normativo trova eco in alcune sentenze della Corte di Cassazione, come ad esempio nella sentenza n. 7210 del 2024 ove si evoca

la vigenza del potere dirigenziale di autodeterminazione dei riposi cioè del *“principio secondo cui il dirigente sia titolare del potere di attribuirsi il periodo di ferie senza alcuna ingerenza del datore di lavoro”* (Cass, Sez. L, 18.3.2024, n. 7210).

## **FONTE**

**Coordinamento nazionale  
dirigenza CISL Fp**

## CORTE DI CASSAZIONE

# Legittima la reiterazione per incarichi dirigenziali a tempo determinato

La giurisprudenza di Cassazione, con l'ordinanza in oggetto, conferma in ultimo grado di giudizio la possibilità per un'amministrazione pubblica di reiterare il conferimento di incarichi dirigenziali a tempo determinato al medesimo dipendente, senza i limiti temporali previsti dalla normativa in materia di contratti a tempo determinato. Al di fuori della vicenda specifica (per il dettaglio si rimanda alla lettura completa dell'ordinanza), ci interessa analizzare in tale sede due importanti principi espressi dai giudici ermellini, che riguardano nello specifico **la presenza o l'assenza** di un rapporto di servizio con la pubblica amministrazione.

La normativa comunitaria (*direttiva 1999/70/CE del 28 giugno 1999 ed Accordo quadro del 18 marzo 1999*) e nazionale (artt. 1, 4 e 5, del D.lgs. n. 368 del 2001; art. 36 del D.lgs. n. 165 del 2001) tutela il soggetto interessato dall'instaurazione di un rapporto di lavoro a tempo determinato, ovvero precario, ponendo per tal ragione clausole specifiche e delimitazioni temporali. Nel rapporto di lavoro dirigenziale, l'incarico viene conferito successivamente all'instaurazione di un rapporto di servizio con la pubblica amministrazione e, pertanto, non trova applicazione la disciplina nazionale ed eurounitaria sui contratti a termine, di cui sopra, né è ravvisabile la fattispecie di abusiva reiterazione di contratti a termine. Il dirigente cui viene conferito un incarico dirigenziale a termine, sia pure reiterato nel corso di numerosi anni, manca dell'elemento della precarietà, **avendo già un rapporto di servizio con l'amministrazione.**

La Corte ricorda che l'elemento della precarietà è ravvisabile, al contrario, per il dirigente **non appartenente ai ruoli della Pubblica amministrazione**, scelto tra persone esterne dotate di particolare e comprovata qualificazione, non rinvenibili nei ruoli dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del Dlgs 165/2001 (*Cass. sentenza 14814 del 2020, Cass. ordinanza n. 2397 del 2023*). In tal caso, come ad es. per un dirigente privato che riceve un incarico esterno per la Pubblica amministrazione, trova applicazione la normativa che delimita la possibilità di reiterare il numero di contratti a termine, nelle misure previste dalla disciplina nazionale ed europea.

### FONTE

Corte di Cassazione e Coordinamento nazionale dirigenza CISL Fp

### DOCUMENTI

Ordinanza n. 9856/2024

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2024/09/Cass.-ordinanza-11-aprile-2024-n.-9856.pdf>

**CORTE DI CASSAZIONE**

# Recupero delle somme indipendentemente erogate ai dipendenti pubblici

Con l'Ordinanza n. 17320/2024 la Corte di Cassazione, Sezione lavoro, ha esaminato la richiesta di un ex dirigente di un Comune in tema di recupero delle somme indebitamente erogate ai dipendenti pubblici. Con l'Ordinanza succitata si stabilisce che l'art. 4, comma 1, del D.L. n. 16 del 2014, convertito dalla legge n. 68 del 2014, non deroga all'art. 2033 c.c., e pertanto la pubblica amministrazione può, nelle ipotesi previste dal comma 1 del medesimo articolo, recuperare direttamente dal dipendente che le abbia percepite le somme indebitamente versate (Cass. nn. 23419-2023 e 17648-2023).

**FONTE**

Corte di Cassazione, Wolters Kluwer One Legale, Aran

**DOCUMENTI****Ordinanza n. 17320/2024**

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2024/09/cass-civ-sez-lavoro-ord-17320-data-ud-17-04-2024-24-06-2.pdf>

**FORMEZ**

# Competenze manageriali: corso sperimentale per i dirigenti del Dipartimento della Funzione pubblica

Il 10 settembre è partito un corso erogato in via sperimentale da Formez rivolto ai Dirigenti del Dipartimento della Funzione pubblica. Il corso, della durata di due mesi, ha per oggetto l'acquisizione di competenze di leadership e manageriali e comprende sette moduli formativi con interventi di esperti, attività laboratoriali e di team building. Conclusa questa fase sperimentale, i contenuti formativi saranno messi a disposizione dei dirigenti di tutte le amministrazioni attraverso la piattaforma Syllabus, nell'intento

di promuovere i contenuti e gli obiettivi della Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 ed approfondire i nuovi strumenti tecnico-metodologici in materia di valutazione della performance individuale e le novità nei processi valutativi.

## **FONTE**

*Fonte: <https://www.formez.it/notizie/al-via-corso-sperimentale-dirigenti-della-funzione-pubblica>*

**ARAN- AIDP**

# Siglato un protocollo di collaborazione per diffondere la cultura manageriale nella PA

Alla fine dello scorso luglio ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni) e AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) hanno sottoscritto un protocollo d'intesa finalizzato a promuovere e valorizzare la diffusione della cultura manageriale non solo nelle aziende, pubbliche e private, ma anche nella Pa. L'intento è quello di favorire il dialogo tra Pubblica Amministrazione e mondo dell'impresa. La collaborazione si focalizzerà su temi di attua-

lità e rilevanza nell'ambito delle risorse umane, di interesse comune al settore pubblico e privato, come ad esempio "La valutazione della performance efficace" e "Nuovi modi di lavorare".

**FONTE**

<https://www.aranagenzia.it/comunicati/15029-protocollo-di-collaborazione-tra-aran-e-aidp-per-la-promozione-e-la-valorizzazione-della-cultura-manageriale.html>

**IFEL- HUMAN FOUNDATION**

# Un'intesa sulla finanza sostenibile

L'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) e Human Foundation hanno siglato un protocollo di intesa triennale in virtù del quale collaboreranno per realizzare attività di ricerca e di sperimentazione in materia di finanza sostenibile applicata ai bisogni delle comunità locali. In particolare, l'attenzione si focalizzerà su processi, metodi e strumenti in grado di consentire una più efficiente identificazione, analisi e sistematizzazione della domanda sociale nei Comuni italiani. L'intento è infatti quello di

facilitare la programmazione strategica e la valutazione degli investimenti attraverso una proficua collaborazione tra istituzioni pubbliche e investitori privati, con l'obiettivo di accrescere la sostenibilità e la coesione territoriale.

**FONTE**

<https://www.fondazioneifel.it/ifelinforma-news/item/11729-ifel-e-human-foundation-al-lavoro-sulla-finanza-sostenibile-per-rispondere-ai-bisogni-sociali-delle-comunita>

ANCI

# Transizione digitale: ecco l'Accademia dei Comuni digitali e la Mappa dei Comuni Digitali

Nel corso di Missione Italia, l'evento annuale ANCI dedicato al PNRR di Comuni e Città che si è svolto nel mese di luglio, sono state presentate l'Accademia dei Comuni digitali e la Mappa dei Comuni Digitali. Si tratta di due iniziative mirate a favorire un efficace e duraturo processo di transizione digitale nei Comuni italiani.

L'Accademia dei Comuni digitali vuol essere un luogo di formazione gratuito e aperto a tutto il personale dei Comuni, finalizzato ad accrescere le competenze di project management legate alla transizione digitale. Si prevede che entro fine 2025 saranno erogate 400 ore di formazione su vari argomenti come la semplificazione dei processi, la digitalizzazione delle procedure e

dei servizi, l'utilizzo delle principali piattaforme, la cybersicurezza. Sono coinvolti nell'iniziativa l'Agenzia per l'Italia Digitale, l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale e PagoPA s.p.a.

La Mappa dei Comuni digitali è una mappatura dati dettagliata sullo stato di digitalizzazione del territorio che prevede prima una raccolta puntuale di informazioni grazie al coinvolgimento diretto dei Comuni e in seguito la pubblicazione di un report e di strumenti interattivi di analisi.

## FONTE

<https://www.anci.it/anci-e-dtd-insieme-per-sostenere-la-digitalizzazione-dei-comuni-oltre-il-pnrr/>