



*Consiglio Nazionale  
dell'Economia e del Lavoro*  
*Il Segretario Generale*

VISTO l'articolo 99 della Costituzione;  
VISTA la legge speciale 30 dicembre 1986, n. 936, recante norme sul Consiglio Nazionale dell'Economia e del lavoro e le successive modificazioni ed integrazioni;  
VISTO il d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, in particolare l'articolo 8;  
VISTO il d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e ss.mm., e in particolare gli articoli 14, 15 comma 5, 16, e 70, comma 4;  
VISTO il d.lgs. 7 marzo 2005 n. 82 e ss.mm.ii;  
VISTO il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;  
VISTA la legge 31 dicembre 2009, n. 196;  
VISTO il d.lgs. 30 giugno 2011, n. 123;  
VISTO il Regolamento degli organi, dell'organizzazione e delle procedure, approvato dall'Assemblea del CNEL il 17 luglio 2019, e in particolare l'articolo 12, comma 1 e l'articolo 30, comma 1, lett. a);  
VISTO il vigente Regolamento di amministrazione e di contabilità del CNEL di cui al D.P.R. 17 agosto 1999, n. 440;  
VISTI i CCNL del personale dirigente e non dirigente del CNEL;  
VISTO il programma di attività del CNEL per il biennio 2019-2020, approvato nell'Assemblea del 20 gennaio 2019 come integrato, a partire dall'anno 2020, dalla Nota integrativa approvata dall'Assemblea nella seduta del 18 dicembre 2019;  
VISTO il Bilancio di previsione del CNEL per l'anno 2020;  
VISTA la determinazione del Presidente di adozione delle *Linee generali per l'indirizzo dell'azione amministrativa del CNEL nell'anno 2020* e di delega al Segretario generale della definizione degli obiettivi dell'azione amministrativa del CNEL;

DETERMINA

di adottare l'unità "*Direttiva generale per l'azione amministrativa del Segretario generale per l'anno 2020*".

Cons. Paolo PELUFFO

**DIRETTIVA GENERALE  
PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA DEL SEGRETARIO GENERALE  
PER L'ANNO 2020**

*1.1. Premessa*

La presente Direttiva generale per l'azione amministrativa per l'anno 2020, elaborata in accordo con l'Organismo Indipendente della Valutazione della Performance e Alta Consulenza del CNEL, per tener conto degli effetti della pandemia in atto, fornisce le indicazioni operative, indirizzate ai Dirigenti del Consiglio per realizzare prioritariamente i seguenti interventi:

1. definire in maniera organica le modalità di fruizione del telelavoro da parte dei dipendenti del Consiglio;
2. incrementare le dotazioni tecnologiche del Consiglio attraverso la modernizzazione degli apparati di rete e l'utilizzo della fibra ottica;
3. ammodernare le strutture che ospitano le riunioni degli Organi Consiliari attraverso un progetto integrato di automazione del Parlamentino, Sala Gialla e le Aule degli Organi Consiliari, concentrando gli interventi e le manutenzioni funzionali necessarie;
4. potenziare le modalità di fruizione delle riunioni in teleconferenza degli Organi Consiliari, che sono già operative e hanno dato luogo a circa cinquanta riunioni telematiche nel periodo pandemico;
5. rendere operative le disposizioni in termini di sicurezza e tutela della salute di lavoratori e Consiglieri;
6. progettare interventi formativi indirizzati a dipendenti e Consiglieri in preparazione all'uso delle modalità digitali.

Per far fronte, inoltre, alla deliberazione Assembleare dell'8 aprile 2020, che ha approvato il progetto *stress test* sul ruolo e sui comportamenti dei soggetti economici e sociali a fronte della pandemia, saranno impiegate maggiori risorse rispetto agli anni precedenti per garantire risorse istruttorie e pareri tecnici (con la predisposizione dei relativi rapporti contrattuali).

Si provvederà, infine, alla effettiva costituzione degli Uffici, anche alla luce del bando del mese di marzo, che prevede l'inserimento in organico di due nuovi dirigenti e alcuni funzionari; si provvederà, inoltre, a completare la copertura di tutti gli Uffici dirigenziali e dell'intera dotazione organica.

Tuttavia, la realizzazione prioritaria di tali obiettivi non esclude un comportamento finalizzato ad adempiere alle indicazioni programmatiche precedenti alla pandemia.

L'Assemblea del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), nella seduta dello scorso 18 dicembre 2019, ha tracciato un primo "bilancio" complessivo dell'attività svolta dal CNEL nella decima Consiliatura insediata il 5 giugno 2018 interrompendo il lungo periodo di *prorogatio* determinato da cause esterne connesse alle ipotesi di soppressione dell'Organo e del correlato quadro normativo specifico.

L'esposizione di detto *bilancio* e delle analisi svolte nel Rapporto sulla comunicazione illustrato al Consiglio di Presidenza nella seduta del 29 gennaio scorso descrivono in modo oggettivo e documentato una intensa attività del CNEL, presente nell'interlocuzione con le istituzioni e nel dibattito pubblico su tutti i temi che gli competono e che coincidono con i principali oggetti di discussione del dibattito sociale, economico e politico che caratterizza la presente fase di vita del Paese.

Va realisticamente preso atto che i livelli di attività raggiunti hanno comportato un grande sforzo di razionalizzazione delle risorse disponibili, umane, finanziarie e strumentali condotto con grande sinergia dei vertici dell'Organo, a "legislazione vigente", e cioè in un contesto normativo primario sostanzialmente invariato e che non ha ancora completamente restituito al CNEL gli strumenti di azione già soppressi o depotenziati in vista della sua abolizione.

Le linee generali di indirizzo del Presidente del CNEL, pur nella consapevolezza dei ragguardevoli livelli raggiunti nel 2019 rilanciano, con il richiamo agli obiettivi di programma fissati a partire dal 2020, una esortazione all'ulteriore sviluppo quali-quantitativo dell'attività dell'Organo da recepirsi da parte del Segretario generale *in primis*, e da parte di tutte le componenti dell'Organo, quale input strategico da tradurre in azione.

Il coordinamento dell'azione amministrativa è svolto dal Segretario Generale attraverso direttive e circolari per l'attuazione degli indirizzi formulati dal Presidente del CNEL.

L'esame qualitativo e quantitativo dei singoli obiettivi rappresenta una visione dell'attività da svolgere non condizionata dai limiti, pur obiettivi, in cui è costretta la macchina amministrativa del CNEL, bensì attenta a rilevare tutte le problematiche economiche e sociali emergenti nel Paese che il CNEL ha il dovere di esaminare per rendere il proprio contributo, in virtù del suo ruolo, della sua posizione e delle sue competenze assegnate dalla Costituzione e dalla legge.

La presente Direttiva per l'azione amministrativa riferita all'anno 2020 definisce, sulla base delle "linee generali di indirizzo dell'azione amministrativa per l'anno 2020" e dei connessi obiettivi programmatici approvati dall'Assemblea del Consiglio Nazionale dell'Economia e del

Lavoro (CNEL), gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi che il Segretariato generale deve perseguire.

Secondo l'attuale struttura organizzativa del CNEL, il Segretario generale, titolare dell'unico centro di responsabilità amministrativa del bilancio, in forza della delega prevista nel suddetto atto di indirizzo, esplicita gli obiettivi gestionali da perseguire ed assegna gli obiettivi di competenza del Dirigente di I fascia preposto alla Direzione generale, gli obiettivi esecutivi necessari alla realizzazione dei compiti istituzionali e le correlate risorse umane e finanziarie, sulla base dello stanziamento di bilancio corrente.

La declinazione dei suddetti obiettivi è realizzata con il coinvolgimento del Dirigente generale e dei dirigenti di II fascia e dovranno trovare, entro il 31 dicembre 2020, un rilevante livello di avanzamento e a cadenza trimestrale, a partire dal 1 giugno p.v., il Dirigente generale informerà, con il mezzo della posta elettronica istituzionale, il Segretario generale sullo stato di conseguimento di ciascun obiettivo e proporrà eventuali interventi rimodulativi nella definizione degli stessi in relazione a motivate ragioni organizzative.

## 2. *Obiettivi*

### 2.1. *Esercizio dell'autonomia costituzionale dell'Organo.*

Nella Direttiva per l'anno 2019 è stato svolto un ampio *escursus* circa il posizionamento del CNEL nel panorama delle pubbliche istituzioni attraverso una lettura correlata delle pronunce rese da organi giurisdizionali e consultivi in merito a problematiche sollevate dallo stesso CNEL in difesa delle proprie attribuzioni.

Come richiamato nelle Linee di indirizzo del Presidente, tali pronunce hanno avuto l'effetto di richiamare l'attenzione sia della dottrina giuridica, sia del dibattito parlamentare su temi che attengono alle specificità degli organi di rilevanza costituzionale.

Ciò premesso, si appalesa la necessità di proseguire nello sforzo organizzativo già in atto al fine di verificare un esercizio delle funzioni proprie del CNEL in modo tale che sia connotato da effettività, completezza, qualificazione e incisività sotto il profilo dell'efficacia, sorretto da una attività dinamica di revisione del Regolamento degli organi, dell'organizzazione e delle procedure in grado di rimuovere ostacoli e fornire strumenti per sostenere la migliore espressione di tutte le potenzialità del CNEL.

Restano a tal proposito individuati, quali macro-obiettivi funzionali, il potenziamento dell'attività di iniziativa legislativa ed il potenziamento dell'attività consultiva del CNEL cui sono dedicati i paragrafi che seguono.

In tale prospettiva, nel perimetro dell'autonomia costituzionalmente demandata al CNEL, in ordine all'organizzazione e al funzionamento dei propri Uffici amministrativi, la complessiva azione dell'amministrazione sarà, pertanto, improntata, anche nell'anno corrente (e dovrà proseguire e rafforzarsi nei prossimi anni) all'adozione di autonomi modelli organizzativi e di funzionamento degli Uffici, fondati su disposizioni regolamentare e quindi non soggetti a procedure autorizzative o di vigilanza da parte dell'esecutivo come già ampiamente attuato da organi in posizione consimile.

#### 2.2. *Potenziamento dell'attività di iniziativa legislativa*

È necessario proseguire nella già intensa attività di predisposizione dell'iniziativa legislativa iniziata nello scorso biennio, in particolare nelle materie oggetto dell'aggiornamento del Programma del CNEL (crescita e competitività, investimenti, trasporti e mobilità sostenibile, welfare, energia, logistica, fisco, povertà e politiche sociali, lavoro autonomo, istruzione e formazione).

#### 2.3. *Potenziamento dell'attività consultiva*

Le materie che compongono l'aggiornamento del Programma del CNEL saranno oggetto non soltanto di iniziative legislative, ma altresì di documenti di Osservazioni e Proposte, di Pareri al Parlamento e al Governo, che dovranno trarre origine da approfondite istruttorie condotte nell'ambito delle Commissioni del CNEL e attraverso specifiche audizioni che dalle Commissioni stesse verranno svolte, ovvero dai risultati dello svolgimento di consultazioni pubbliche che dovranno essere incrementate nel corso del 2020 sui temi di maggiore impatto nell'economia e nella società del Paese e nella dimensione europea.

#### 2.4. *Organizzazione del CNEL*

Gli interventi sull'organizzazione del CNEL sono tesi all'ottimizzazione dell'uso delle risorse e alla razionalizzazione delle attività di servizio, per il raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva attraverso la elevazione dei livelli di specializzazione e competenza.

Il percorso di autoriforma avviato nel 2018 per la realizzazione di un testo coordinato delle disposizioni regolamentari del CNEL, integrato con regole afferenti le procedure da tenersi nella adozione degli atti e con la sostituzione delle disposizioni incompatibili con la posizione di autonomia goduta dal Consiglio che ha costituito un obiettivo primario della passata Direttiva, ha raggiunto, con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale 12 agosto 2019 del *Regolamento degli organi, dell'organizzazione e delle procedure*,

un primo traguardo di fondamentale importanza. Ulteriori interventi, elaborati alla fine dell'anno scorso, sono stati approvati dall'Assemblea nella seduta del 18 dicembre 2019.

Un obiettivo primario già indicato nella precedente direttiva è stato il percorso di autoriforma che ha trovato una prima conclusione nelle disposizioni regolamentari che hanno ridefinito il già citato Regolamento degli organi, l'organizzazione e le procedure.

Sul piano normativo, dunque, sono stati approntati nuovi strumenti anche attraverso determinazioni puntuali del Segretario generale, che attendono la piena attuazione soprattutto con riferimento alla costituzione e funzionamento dei nuovi Uffici del CNEL.

Costituiscono linee generali di azione:

- a) l'adeguamento dell'assetto organizzativo del CNEL ai compiti intestati;
- b) il potenziamento dell'attività di formazione e aggiornamento del personale amministrativo con tutti gli strumenti a disposizione, in particolare per una piena padronanza di strumenti e procedure informatiche;
- c) il miglioramento delle capacità operative attraverso l'adeguamento degli apparati, dei servizi informatici e delle tecnologie a sostegno delle attività istituzionali, attraverso la semplificazione, modernizzazione e innovazione gestionale che vedrà coinvolte in maniera trasversale le attività del CNEL;
- d) la costante circolazione di informazioni, interna ed esterna, sull'attività dell'Organo.

Saranno promosse nuove e più efficaci modalità di comunicazione e gli Uffici contribuiranno in maniera diffusa alla loro realizzazione mettendo a disposizione del sito istituzionale le informazioni occorrenti per una corretta e costante comunicazione. In tale ambito, dal punto di vista tecnico, si procederà alla migrazione dell'architettura del sito *web* verso soluzioni *cloud-oriented* che integreranno anche soluzioni evolutive del motore di ricerca documentale.

#### 2.5. *Obiettivi degli interventi sull'organizzazione*

Gli obiettivi degli interventi sull'assetto organizzativo del CNEL mirano a potenziare la performance dell'Organo complessivamente considerato nell'esercizio delle sue funzioni proprie, ed in particolare sui temi appresso indicati.

- a) Compito principale e prioritario degli Uffici è quello di consentire all'Assemblea la disponibilità degli elaborati e delle risorse necessarie, sotto il profilo qualitativo e quantitativo, al pieno rilancio dell'iniziativa

- legislativa di cui all'articolo 99, comma 3, della Costituzione; particolare cura dovrà essere dedicata alla redazione di ampie relazioni illustrative che facciano emergere la natura strategica degli interventi proposti, il contesto di rassegna e coordinamento normativo, l'inquadramento nel contesto del ciclo dell'iniziativa legislativa dell'Unione europea. Il gruppo di lavoro costituito dal Segretario generale avrà la funzione di impulso e monitoraggio; le istruttorie saranno incardinate nell'Ufficio del programma con il contributo delle Segreterie di Presidenza e del Segretario generale.
- b) Il procedimento amministrativo e le procedure interne devono svolgersi in conformità con il d.lgs. n. 82 del 2005. La transizione digitale dovrà essere realizzata all'interno del periodo definito dal programma approvato dall'Assemblea. Le correlate attività di formazione assumono carattere necessario, in quanto le professionalità di cui il CNEL già dispone, nonché quelle ulteriori che si acquisiranno per riempire l'intera pianta organica, dovranno essere in grado di partecipare a una riorganizzazione strutturale e gestionale diffusa tra le strutture del CNEL e realizzata attraverso l'utilizzo delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Si procederà ad una semplificazione e razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali dei documenti e delle comunicazioni sia all'interno che con i referenti esterni, assicurando l'attuazione dei principi contenuti negli articoli 12, 13 e 15 del decreto legislativo n. 82/2005. Sarà proseguita la revisione delle procedure di lavoro, basandosi sull'adozione del fascicolo informatico. Le attivazioni adottate con comunicazione informatica dal Segretario generale e dai Dirigenti implicano l'attivazione del fascicolo.
- c) La piena integrazione del CNEL all'interno del circuito consultivo e di partecipazione democratica dei CESE dell'Unione europea implica che si tenga conto anche dei contenuti dell'attività consultiva del CESE negli atti del CNEL, nonché la pronuncia di questi su iniziative legislative dell'Unione. Ogni atto del Consiglio (parere, Osservazioni e Proposte, relazioni, rapporti e iniziative legislative) dovrà fare stato in premessa non solo dei precedenti pronunciamenti del CNEL, ma anche degli orientamenti del CESE e di altri Comitati economici e sociali dell'Unione europea.
- d) L'ordinaria realizzazione di consultazioni pubbliche (con periodicità infra-annuale), in modo che esse possano rappresentare elemento istruttorio per la deliberazione degli atti, come è avvenuto nel caso della consultazione n. 1 sulle politiche dell'Unione europea, e n. 2 sulla sicurezza stradale, che hanno dato esiti lusinghieri.
- e) Il particolare contesto istituzionale del CNEL impone la piena disponibilità dell'archivio storico dell'Organo. Va dunque proseguita la

digitalizzazione dei documenti disponibili dal 1958 in modo da consentire l'integrazione progressiva dei dati archiviati in via digitale sulle seguenti direttrici: disponibilità sul sito di tutti gli atti e rapporti deliberati dal CNEL prima del 5 giugno 2018; messa a disposizione di tutti i presupposti regolamentari di ciascuno di essi, con il conseguente allineamento con i verbali degli organi istruttori e le loro riunioni; archivio di tutti gli organismi speciali e straordinari e delle loro riunioni e documenti prodotti; pubblicazione digitale e cartacea della serie completa dei Rapporti sul mercato del lavoro e delle Relazioni annuali sulla qualità dei servizi pubblici centrali e locali per cittadini ed imprese; prosecuzione della ricerca storica, con l'attività del comitato scientifico istituito dal Segretario generale.

- f) La realizzazione di eventi in partenariato con organizzazioni della società civile e produttiva fa parte dell'indirizzo adottato dall'Assemblea del CNEL quale Organo della democrazia partecipativa. Da ciò discende la necessità di una particolare cura nell'assistenza e nella valutazione degli esiti degli eventi realizzati e della rendicontazione completa dei flussi di persone partecipanti. Questo coinvolge il potenziamento e la migliore organizzazione del cerimoniale e dei servizi di accesso e accoglienza, in un'ottica di qualità, professionalità, sicurezza.
- g) Lo sviluppo dell'attività di comunicazione istituzionale deve avvenire coinvolgendo il modo di operare di tutta la struttura. Va ulteriormente potenziata la capacità di produrre video, *streaming*, dirette, produzioni autonome di contenuti video e dati e di diramazione nei sistemi di comunicazione integrati. Ciò al fine della più ampia interazione con cittadini e *stakeholder*.
- h) La realizzazione di una attendibile valutazione di impatto dell'azione del CNEL.
- i) Con l'avvenuta formalizzazione delle procedure istruttorie e di audizione, gli Uffici opereranno nell'ottica della distinzione della fase pre-deliberativa (istruttoria); della fase deliberativa (di competenza degli Organi) e della fase integrativa con il visto del Segretario generale, il deposito e la diramazione agli Organi costituzionali, la trasmissione alle *mailing-list* istituzionali. I verbali degli organi, debitamente protocollati, costituendo presupposto delle attivazioni, devono dunque essere a disposizione in apertura di ciascun fascicolo elettronico.

Per realizzare questi obiettivi è necessario attuare una revisione delle attribuzioni e delle modalità operative degli Uffici che coinciderà con la transizione digitale.

A completamento di quanto intrapreso nel 2019 ed attraverso una intensificazione delle relazioni sindacali occorre pianificare nuovi interventi per la valorizzazione delle professionalità attualmente presenti, aumentarne le responsabilità e le capacità operative, incentivando la produttività ed il benessere del personale nello svolgimento dell'attività lavorativa con ogni risorsa disponibile.

La semplificazione strutturale, con la conseguente maggiore efficienza operativa, costituiscono il presupposto per rispondere con maggiore tempestività alle esigenze degli Uffici istituzionali, sostenendo i processi di rinnovamento dei relativi assetti organizzativi e lo sviluppo delle tecnologie in tutti i servizi posti a loro disposizione.

In tale prospettiva di più ampio respiro si inquadra anche il completamento della ridefinizione complessiva degli organici degli Uffici istituzionali, mediante le procedure consentite dalla normativa vigente, sia attraverso il reperimento dall'esterno di professionalità e sia attraverso una migliore riqualificazione e ricollocazione del personale interno.

La rilevata ripresa delle attività del CNEL impone il pieno recupero della operatività delle strutture.

#### *2.6 Osservanza dei procedimenti da parte degli Uffici del CNEL, finalizzati alla adozione di atti in attuazione di obblighi legali e regolamentari.*

La legge 936/1986 con le modifiche intervenute successivamente agli articoli 10 e 10-bis elenca dettagliatamente gli atti emanati dal CNEL, che rivestono la natura di atti tipizzati.

Si tratta di scrutinare ciascun tipo di atto, e di trarre dalla sua configurazione normativa elementi per la procedura da seguire, per il contenuto necessario degli stessi e per l'acquisizione istruttoria delle opportune attività consultive.

Vi sono alcuni atti che sono previsti come potere-dovere e rivestono la natura di pareri obbligatori non vincolanti (anche se non vengono così denominati), per i quali dunque non è necessaria una richiesta da parte di Organo esterno (Parlamento, Governo, Regioni). Questi atti non sono atti opzionali di iniziativa del Consiglio, come le "Osservazioni e Proposte", perché per essi l'iniziativa proviene direttamente dalla legge.

1. Si tratta di quanto previsto all'articolo 10, comma 1 lettera b) in cui si afferma che il CNEL <esamina, in apposite sessioni, il Documento di economia e finanza, e la Nota di aggiornamento del documento di economia e finanza>, con l'espresso riferimento alla legge 196/2009, agli articoli 10 e 10-bis. Ciò significa che per il DEF (aprile) e la NADEF (settembre) non è necessario alcun atto di presa in

considerazione da parte degli organi, ma viene d'Ufficio messo all'Ordine del giorno dell'Assemblea; allo stesso modo i dirigenti degli Uffici con proprio atto attribuiscono per tempo d'Ufficio i compiti del lavoro preparatorio e richiedono i pareri tecnici necessari sia in materia di quadro macroeconomico, sia in materia di approfondimenti settoriali. L'oggetto del parere obbligatorio vincola l'esercizio di elaborazione dello stesso. E, cioè, nel documento deve essere scrutinato sommariamente la struttura stessa del documento che, a sua volta, è definita per legge. Così, per esempio, è prescritto dalla legge che nel DEF di aprile sia predisposta relazione sull'impatto degli indicatori BES. E' prescritto, altresì, che in settembre sia redatto dal MEF l'allegato sull'andamento della lotta all'evasione e sulla economia non osservata. Così come nel documento deve trovare spazio una analitica disamina delle parti essenziali del DEF, sia nella parte I (programma di stabilità), sia nella parte II (quadro macroeconomico e politiche settoriali), sia nella parte III (programma nazionale di riforme), nel suo confronto con le edizioni precedenti. Questi documenti, come è noto, dal 2011 sono parte di un procedimento europeo simultaneo previsto dal REG UE 1176/2011, e dunque il parere si estende necessariamente a tutti gli atti previsti dal "semestre europeo" che costituiscono premessa e conseguenza dei due documenti in oggetto. Questo presuppone piena collaborazione nella predisposizione dell'istruttoria amministrativa da parte degli Uffici IV e VII. In generale, le bozze preliminari elaborate dagli Uffici per gli organi devono seguire, nella loro redazione, la struttura del documento oggetto di parere. Devono contenere elementi sufficienti per verificare la coerenza del quadro macroeconomico. Devono lasciare ampio spazio alla elaborazione da parte dei Consiglieri di valutazioni di merito, in premessa e nel dispositivo del documento, che sono (premesse e dispositivo) di stretta competenza degli organi. La trasmissione iniziale a un Organo (Ufficio di Presidenza, Commissioni, Consiglio di Presidenza) di una prima bozza è di competenza del Presidente o dell'Ufficio di Presidenza. Una volta che un Organo ha svolto una prima discussione su una bozza di testo, in quel momento comincia a definirsi un percorso di espressione della volontà dell'Organo che diventa vincolante sia per gli Uffici che per gli ulteriori interventi da parte dei Consiglieri, i quali devono tutti essere espressi ritualmente e a norma di regolamento, anche nel caso di posizioni dissenzienti che, a richiesta, devono risultare nel documento (in nota o in altra

- forma). Dopo l'approvazione da parte dell'Assemblea, devono trovare riscontro nel testo tutte le osservazioni avanzate in ottemperanza del regolamento dai Consiglieri nel corso del dibattito, ma non possono essere adottate ulteriori significative modifiche, senza ritornare nell'Organo che ha approvato il testo.
2. Anche la disposizione di legge prevista all'articolo 10, comma 1 lettera d) si configura come potere-dovere del Consiglio e dunque l'atto ha natura di parere obbligatorio, ma non vincolante. La legge attribuisce al CNEL un compito generale di scrutinio sull'andamento del quadro macroeconomico: <Esprime proprie valutazioni sull'andamento della congiuntura economica in sessioni semestrali>. La norma prevede che il parere contenga "valutazioni" del Consiglio, che l'oggetto sia la "congiuntura economica" e che sia adottata in due sessioni nel corso dell'anno, Prima e Seconda. Nel corso delle due sezioni il CNEL organizza tutte le attività che ritiene necessarie per assolvere al compito. La legge di attuazione costituzionale del 2012 attribuisce all'UPB una funzione di validazione preventiva del quadro macroeconomico del DEF e della NADEF che avviene in contraddittorio con l'amministrazione e può condurre anche a un parere di non validazione. Prima di ciò, la legge ha affidato al CNEL il compito di esprimere valutazioni sul quadro macroeconomico. Anche in questo caso, l'attivazione del procedimento amministrativo avviene d'Ufficio da parte dei dirigenti, segue la richiesta formale dei necessari pareri tecnici (articoli 16 e 17 legge 241/1990) che devono essere preceduti dall'attivazione dei necessari accordi interistituzionali ex art. 15 legge 241/1990 o con istituti di analisi economica, sia ricorrendo agli accordi di cui all'art. 11 legge 241/1990 sia in casi specifici al dlgs 50/2016. Le valutazioni di cui all'art. 10, 1, lettera d) possono trovare esito in autonomi documenti (pareri obbligatori) o in capitoli dei documenti di cui alla lettera b).
  3. Nel caso di audizioni, in generale, si seguono le indicazioni già emanate dal Segretario generale. Tuttavia, l'esperienza di questi mesi consiglia di elaborare fin da subito verbali non sintetici ma analitici, che possano costituire parte di documenti del Consiglio tra gli allegati, esprimendo compiutamente le istanze avanzate nel corso delle audizioni dai soggetti invitati. L'espressione delle opinioni e delle valutazioni espresse formalmente all'interno di una audizione possono essere sintetizzate, ma devono essere correttamente riportate nelle parti essenziali. Particolare importanza rivestono la

esibizione e la trasmissione di dati economici di settori, la cui presenza nel resoconto delle audizioni appare elemento qualificante. Deve sempre essere formalizzata in allegato ai documenti l'elenco delle audizioni, con la data e i soggetti auditi, l'elenco dei documenti acquisiti nel corso delle audizioni e, se pubblici o liberati per l'occasioni, resi disponibili sul sito.

4. In premessa ai documenti di cui ai punti 1 e 2, deve sempre essere presente un sommario delle posizioni Ufficiali già espresse dal CNEL in materia, con i riferimenti espressi ai documenti possibilmente con numeri di riconoscimento e *link*. Il lavoro istruttorio svolto (audizioni e pareri) deve sempre trovare riscontro dettagliato nel testo o in nota.
5. L'attività prevista all'articolo 10, comma 1 lettera e) affida al CNEL specifica competenza in materia di politiche "comunitarie" senza limitarne la sfera a quelle economiche e del lavoro. La norma afferma che il CNEL "esamina" e lo fa "sulla base dei rapporti predisposti dal Governo", "le politiche comunitarie e la loro attuazione". L'oggetto sono dunque tutte le disposizioni unionali e la loro "attuazione" (per esempio in materia di fondi strutturali). Si afferma che l'esame del Consiglio avviene prendendo in esame (non possono non essere presi in esame) i documenti del Governo (Ministero politiche europee e agenzia per la coesione). Tale esame trova dunque ancora una volta un esito in pareri, anche in questo caso obbligatori (anche per il CNEL) ma non vincolanti, "al fine di mantenere i contatti con i corrispondenti organi delle Comunità europee e degli altri Stati membri". Tale disposizione di legge ha trovato attuazione regolamentare nel novellato articolo 16 comma 1 del Regolamento degli Organi, dell'organizzazione e delle procedure del CNEL. Si tratta di competenza attribuita all'Ufficio VI.
6. Tutte le espressioni di volontà che il CNEL assume di propria iniziativa sono inquadrare dalla legge 936/1986 all'articolo 10, comma 1 lettera g) e assumono la denominazione di Osservazioni e Proposte. Così dispone la norma: <può formulare Osservazioni e Proposte di propria iniziativa sulle materie di cui ai punti precedenti, previa presa in considerazione con le stesse modalità previste per la propria iniziativa legislativa>. In generale, la legge 936/1986 accrebbe notevolmente la autonoma iniziativa del Consiglio eliminando il vincolo di operare solo su richiesta di Parlamento e Governo, consentendo dunque al CNEL di esprimere proposte e osservazioni attivandosi con una volontà Assembleare.

Nel tempo questa forma di atto è diventata la principale per il Consiglio. Essa presenta il vantaggio di poter corrispondere a richieste di audizione o di presentazione di memorie scritte da parte di Commissioni parlamentari che non seguano la forma del regolamento parlamentare che riserva la richiesta del parere al CNEL al Presidente dell'Assemblea. Tuttavia va osservato che la disposizione all'ultimo rigo, richiamando "le modalità previste per la propria iniziativa legislativa", sembra dare il massimo rilievo a questa forma di espressione di volontà, attraendo le OSP nella sfera del contributo alla legislazione, e quindi al comma 3 piuttosto che al comma 2 dell'articolo 99 della Costituzione. Per quanto riguarda il procedimento di attivazione, esso compete ai dirigenti sulla base del verbale di un qualsiasi Organo (Assemblea, Consiglio di Presidenza, Commissioni, Ufficio di Presidenza etc.). Resta ferma la competenza del Presidente non solo a porre all'Ordine del giorno dell'Organo la discussione della bozza di documento, ma anche la trasmissione della stessa. Per memoria ricordo che mentre per l'Assemblea la prerogativa presidenziale della definizione dell'ordine del giorno si esercita "d'intesa con i Vicepresidenti" art. 2 comma 3 del REG-ORGPROC-CNEL, per gli altri organi non è prevista tale limitazione, e quindi liberamente Presidente e Vicepresidenti possono definire l'ordine del giorno, anche se di fatto è invalsa la prassi di una decisione verbale in ambito di Ufficio di Presidenza. La causa di attivazione del procedimento che apre il fascicolo va ricercata prioritariamente nell'Atto di Programma, poi nelle singole sedute delle riunioni degli organi le cui deliberazioni risultano dai verbali.

7. La disposizione prevista all'art. 10 comma 1 lettera a) ha trovato attuazioni puntuali e sporadiche nel corso dei decenni, ma non ha ricevuto in tempi più recenti l'attenzione che avrebbe meritato. Essa, infatti, prefigura una attivazione da parte del Governo di richiedere al CNEL "valutazioni e proposte" in materia economica "sui più importanti documenti ed atti di politica e di programmazione economica e sociale, anche con riferimento alle politiche comunitaria". In questo caso veniva indicata una iniziativa da parte del Governo che figura come richiedente un parere non obbligatorio. Si tratta della modalità di svolgimento di attività consultiva pre-deliberativa, diffusa in altri ordinamenti europei e in particolare nelle istituzioni unionali, dove tra la Commissione UE e il Comitato Economico e Sociale Europeo l'attività consultiva si svolge attraverso una convenzione. In questo caso, ovviamente la struttura



- del documento dovrebbe modellarsi sulla base della domanda di parere articolata in domande, presumibilmente su una bozza di documento o di iniziativa legislativa, come accadde per esempio in occasione della riforma sanitaria del 1978.
8. E' invece diventata una disposizione strategica nell'attività del Consiglio degli ultimi vent'anni l'art. 10 comma 1 lettera c) laddove prevede che il CNEL "approval' in apposite sessioni "rapporti predisposti ... sugli andamenti generali, settoriali e locali del mercato del lavoro, sugli assetti normativi e retributivi espressi dalla contrattazione collettiva, procedendo ad un esame critico dei dati disponibili e delle loro fonti, al fine di agevolare l'elaborazione di risultati univoci sui singoli fenomeni". A questa norma è stata data attuazione in diverse modalità, ma da essa trae origine il Rapporto annuale sul mercato del lavoro che è giunto alla sua XXI edizione. La norma definisce il contenuto in modo assai articolato. Prevede che si prendano in esame (1) andamenti generali, (2) settoriali e (3) locali, (4) gli assetti normativi, (5) assetti retributivi, (6) procedendo a un'"esame critico" deil"dati" disponibili e delle loro "fonti" (parte statistico-quantitativa), con la finalità, che viene indicata come meritevole di interesse pubblico, di "elaborare risultati univoci", prefigurando una funzione arbitrale ove i dati risultino contestati o perplessi. La prescrizione che il CNEL svolga un esame critico dei dati disponibili e delle loro fonti, sembra indicare un potere di accesso automatico alle banche dati in materia di mercato del lavoro e di contratti e l'attribuzione di una competenza di valutazione su di esse (confronto tra dati e fonti). Questa disposizione attribuisce la "predisposizione" dei "rapporti" (che dunque possono essere molteplici) a specifica articolazione interna, ma riconosce espressamente una competenza eventuale della Commissione Informazione di cui all'articolo 16. In ogni caso, la norma definisce sei contenuti obbligatori e una finalità pubblica, lasciando al CNEL la scelta se optare per un solo documento o più documenti, se aggiungere ulteriori oggetti di ricerca, fermo restando la necessità di quelli prescritti.
9. Alla lettera f) dell'articolo 10 comma 1 della Legge CNEL, si prevede che il Consiglio "contribuisce all'elaborazione della legislazione che comporta indirizzi di politica economica e sociale". Qui la norma sembra attribuire una competenza specifica, eminente, al CNEL, dove sono presenti oltre ad esperti, "rappresentanti delle categorie produttive, in misura che tenga conto della loro importanza

numerica e qualitativa" laddove l'iniziativa legislativa "comporta indirizzi" cioè nelle leggi di particolare impegno strategico. La norma non prevede forme rigide per questa partecipazione ("esprimendo pareri e compiendo studi e indagini"), ma riserva a tre soggetti costituzionali l'attivazione della richiesta di parere (Camere, Governo, Regioni e Province autonome). Va sempre tenuto conto del fatto che la successiva lettera g) ha valute di clausola di riserva, in quanto il CNEL può sempre in ogni materia esprimersi di propria iniziativa in forma di Osservazioni e Proposte. Quindi la limitazione rappresentata dalla richiesta da altro Organo in realtà non fa venir meno l'espressione da parte della norma di una particolare competenza del CNEL in materia di leggi di "indirizzo di politica economia e sociale".

10. La legge 15/2009 ha aggiunto alla legge 936/1986 l'articolo 10-bis che attribuisce al CNEL, in considerazione della sua natura costituzionale e della sua peculiare composizione mista (esperti e rappresentanti delle categorie produttive) il compito della valutazione della qualità dei servizi di tutte le pubbliche amministrazioni, e in generale la valutazione del prodotto sociale della macchina amministrativa. La norma, infatti, prevede tre commi che prescrivono al CNEL tre compiti ben definiti. La modalità di redazione della norma è inequivoca: si tratta di poteri-doveri, ovvero di pareri e attività obbligatorie per il CNEL che il compito di realizzarle. La disposizione esordisce con una declaratoria che richiama la norma costituzionale<sup>2</sup> di cui si pone come diretta attuazione a segnalarne la particolare importanza.
11. La lettera a) prevede che il CNEL "redige una Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini". Dunque la Relazione è annuale ed è indirizzata al Parlamento e al Governo, ai quali non è riservato il ruolo di richiedenti un parere, ma di essere destinatari delle attività di valutazione sul plesso delle pubbliche amministrazioni. La valutazione contenuta dalla Relazione si esprime sui (1) "livelli" e la (2) "qualità" dei servizi erogati (3) dalle amministrazioni pubbliche "centrali" e (4) "locali", ai destinatari di questi servizi (5) alle "imprese" (6) e ai "cittadini". Si tratta a ben vedere della definizione

<sup>1</sup> Art. 99 primo comma Cost.

<sup>2</sup> Articolo 10 bis. Ulteriori attribuzioni. 1. In attuazione di quanto previsto all'articolo 99 della Costituzione il CNEL:..."

del contenuto minimo obbligatorio dell'attività da svolgere. La valutazione del CNEL deve esprimersi con metodologie quantitative sui livelli dei servizi (LEP e altri indicatori), sulla loro "qualità" (quindi sono necessari indicatori soggettivi di recezione dei servizi da parte degli utenti). Non può mancare un'analisi sulle amministrazioni centrali né una parte sulle amministrazioni territoriali (Regioni ed enti locali). Deve essere altresì svolta una suddivisione per destinazione specificamente di servizi pubblici alle imprese e ai cittadini. Le sei Relazioni fino ad ora realizzate hanno dato compimento al dettato normativo. Nell'ultima, presentata nel gennaio 2020, si è per la prima volta attuato un esperimento di valutazione dei servizi propri dei Comuni delle regioni a statuto ordinario, su indicatori di performance e anche di gradimento, attraverso un accordo interistituzionale con la Università di Bologna e con la banca dati SOSE del MEF e Banca d'Italia. Va potenziata la fase di valutazione di analisi qualitativa e di soddisfazione degli utenti attraverso ricerche di opinione pubblica e consultazioni pubbliche ai sensi del novellato REG-ORGPROC-CNEL articolo 20. E' imprescindibile un rinnovato impegno collaborativo con ISTAT per la analisi sui livelli delle prestazioni. Il gruppo di lavoro per la Relazione coinvolge oltre 20 diverse amministrazioni tra cui ANAC, e dovrebbe essere allargato per la Relazione sul 2020 che si troverà ad affrontare il tema di come le pubbliche amministrazioni hanno fronteggiato la crisi da epidemia Covid-19.

- 12) La lettera b) dell'articolo 10-bis comma 1 aggiunge per il CNEL il dovere di realizzare un archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro nel settore pubblico, "predisponendo una Relazione annuale sullo stato della contrattazione collettiva delle pubbliche amministrazioni con riferimento alle esigenze della vita economia e sociale". L'espressione finale "con riferimento alle esigenze della vita economica e sociale" riconduce questa disposizione all'intendimento di valutazione generale della performance delle pubbliche amministrazioni e del loro contributo allo sviluppo dell'economia. La norma è stata fino ad oggi realizzata con capitoli all'interno del Rapporto su mercato del lavoro.
- 13) La lettera c) dell'articolo 10-bis attribuisce al CNEL compito di "promuovere e organizzare lo svolgimento di una conferenza annuale sull'attività compiuta dalle amministrazioni pubbliche". La Conferenza annuale deve coinvolgere soggetti enumerati dalla disposizione normativa: (1) rappresentanti delle categorie

economiche e sociali (2) delle associazioni dei consumatori (3) degli utenti (4) studiosi qualificati (5) organi di informazione. Questa conferenza è finalizzata alla “discussione” e al “confronto” in materia di “andamento dei servizi delle pubbliche amministrazioni e sui problemi emergenti”. La disposizione di legge implica di per sé l’attivazione del procedimento organizzativo, che non può che coinvolgere oltre agli Uffici I, V, VI, anche le segreterie del Presidente e del segretario generale. Essa deve essere avviata ogni anno d’Ufficio per realizzarsi in autunno o in gennaio in coincidenza con la Relazione di cui alla lettera a).

### 2.7 La Dirigenza

Il principale e strategico investimento organizzativo resta quello riguardante il corpo dirigente del CNEL che fonda la effettiva capacità operativa dell’Organo.

All’esito delle procedure di mobilità appena ultimate va completata l’operatività di tutte le strutture delineate con atto del Segretario generale anche mediante ricorso a nuove assunzioni, esperite le procedure all’uopo richieste:

- a) la piena attuazione della determinazione del Segretario generale n. 1334/2019, concernente la individuazione del numero e delle attribuzioni degli Uffici di seconda fascia attraverso l’assegnazione in via principale delle risorse umane e delle dotazioni materiali necessarie;
- b) l’effettivo riassorbimento da parte di detti Uffici delle funzioni provvisoriamente avocate alla Segreteria del Segretario generale attraverso la costituzione di distinte Unità organizzative non dirigenziali in settori di attività particolarmente rilevanti, quali, tra gli altri, Cerimoniale, Affari internazionali, Comunicazione istituzionale, Assistenza agli organi di governance;
- c) la copertura di ciascun Ufficio così riqualificato, da parte di un dirigente di seconda fascia che escluda, in linea di principio, assegnazioni *ad interim* di Uffici;
- d) la riconducibilità gerarchica o assegnazione di ciascun dipendente del CNEL ad uno dei sei Uffici dirigenziali con la sola eccezione del personale di *staff* del Presidente e del Segretario generale nella dimensione idonea a garantire i livelli di funzionalità attesi dai medesimi vertici.

Tutti i posti di organico vanno ricoperti con l’attivazione di ogni strumento necessario allo scopo anche attraverso le opportune novelle regolamentari o organizzative.

Nelle more, dovrà comunque essere perseguita una, sia pur momentanea, copertura delle criticità più urgenti.

Nel conferimento degli incarichi dovrà essere applicato il principio generale di rotazione, anche come strumento per favorire l'arricchimento professionale dei singoli dirigenti. Il principio di rotazione degli incarichi dovrà essere, peraltro, opportunamente temperato con la prioritaria motivata esigenza dell'amministrazione di assicurare la necessaria continuità degli indirizzi e dei progetti in essere, in modo particolare per Uffici contraddistinti da elevato tecnicismo o funzionalmente caratterizzati da specifica operatività.

La Direzione generale dovrà supportare il Segretario generale del CNEL nella ricerca della ottimale copertura dei posti vacanti.

### *2.8 Rafforzamento della dotazione di personale delle aree funzionali*

Dovrà essere proseguita la revisione degli organici degli Uffici, fondata, in prima battuta, sulla necessità di migliorare la distribuzione di detto personale, al fine di realizzare un incremento di efficienza.

Resta centrale la rilevazione dei carichi di lavoro individuali anche avvalendosi dei dati disponibili sulle piattaforme esistenti (NoiPA e Conto Annuale) per la definizione del fabbisogno quale criterio ordinatore per determinare le future consistenze di personale secondo i principi della legge delega n. 124 del 2015 e del decreto legislativo n. 75 del 2017.

Nel caso del personale amministrativo, l'esigenza di disporre di più adeguate risorse umane non deriva solo dalla effettiva copertura di organico in termini numerici ma anche dalla esigenza di integrale copertura del fabbisogno dell'Organo in un più equilibrato Rapporto tra personale addetto all'amministrazione e personale assegnato al supporto diretto delle funzioni del Consiglio.

Va ulteriormente migliorato il Rapporto in essere tra il numero delle risorse assegnate a compiti di amministrazione attiva (gestione del personale, affari generali, bilancio, sistemi informativi, cerimoniale) ed il numero delle risorse assegnate in favore della componente di supporto alle funzioni proprie del Consiglio, in favore di quest'ultimo.

La perdurante disposizione normativa che preclude al CNEL la realizzazione di contratti di ricerca con istituti privati fa ricadere interamente sulla dotazione organica l'onere di produzione della necessaria attività di ricerca economico-giuridica, statistica e lavoristica. Ciò richiede che la dimensione minima ottimale della dotazione interna va misurata sulla base dell'attività da svolgere, in primo luogo definita da disposizioni di legge e dal Programma approvato dall'Assemblea.

Per quanto riguarda la consistenza del personale delle aree funzionali, che negli ultimi anni ha registrato una sensibile decrescita, e la distribuzione in atto tra funzioni di amministrazione attiva e funzioni di supporto diretto agli organi di merito, desta tuttora preoccupazione e richiede interventi di assoluta priorità che non escludono il ricorso a nuove assunzioni nei modi e con le procedure previste dalla legge.

La finalità di fondo che dovrà ispirare l'adozione di detti interventi e garantire il rinnovamento delle politiche del personale dell'amministrazione, è quella di reperire adeguate risorse umane per il funzionamento degli Uffici istituzionali e per il supporto alle innovazioni organizzative e tecnologiche, e per migliorare la loro strumentalità alle missioni dell'Organo.

Tale obiettivo sarà perseguito attraverso un triplice percorso da attuare tramite l'indizione di ulteriori bandi di mobilità ovvero di procedure concorsuali, tramite l'istituto del comando temporaneo, e tramite il rafforzamento qualitativo delle competenze del personale esistente.

Occorrerà, quindi, valutare con attenzione come ripartire tali facoltà assunzionali disponibili, considerando i posti utili per l'acquisizione di professionalità tecniche e amministrative, senza trascurare il contingente di cui all'art. 22, comma 15, del decreto legislativo n. 75 del 2017, che prevede l'opportunità, per il triennio 2018-2020, di valorizzare le professionalità interne.

L'istituto del comando va utilizzato anche quale strumento prodromico all'ingresso nei ruoli organici del CNEL - in analogia alla prassi seguita in organi consimili - pertanto è imprescindibile un'attenta valutazione da operarsi soprattutto a cura dell'Ufficio richiedente, per accertare, anche mediante l'ausilio di appositi colloqui, che il candidato sia in possesso delle competenze richieste, ovvero dell'attitudine al loro conseguimento. Tale valutazione dovrà prevedere il riscontro di alcuni stringenti requisiti in capo ai potenziali candidati (soprattutto in presenza di personale di area terza) in merito a: possesso di titoli di studio universitari, pertinenti alle prestazioni professionali attese, ovvero di specifica e documentata esperienza professionale attinente alle mansioni da svolgere; possesso di eventuali titoli di studio post-laurea; congrua prospettiva di attività lavorativa prima del collocamento in quiescenza.

Per far fronte, invece, alle esigenze di personale presso Uffici nei quali risulta oggettivamente difficile ricorrere all'assegnazione temporanea, potranno essere bandite ulteriori procedure di mobilità, anche a livello territoriale, rivolte al personale appartenente esclusivamente ad amministrazioni sottoposte a limitazione delle assunzioni, da identificarsi di volta in volta.

Relativamente all'incentivazione e alla valorizzazione del personale presente, occorre procedere ad una razionalizzazione delle risorse, combinando le azioni verso obiettivi di riqualificazione ed ottimizzazione dell'apporto professionale.

In un'ottica di pieno recupero di efficienza dovrà, quindi, essere coniugato un percorso di valorizzazione delle competenze professionali già presenti in CNEL con il mirato reclutamento di cui sopra, al fine di dotare la Consiliatura di un adeguato supporto alle attività ad essa intestate.

Permane la necessità di rivedere e rimodulare i profili professionali, nel senso di riconsiderare la definizione di alcune mansioni e inserire nuove figure professionali, attualmente non presenti nell'amministrazione.

Le competenti strutture dovranno avviare la rilevazione delle mansioni concretamente svolte da ciascuna unità (Ufficio, Unità organizzativa) nonché, in astratto, le attività pertinenti a ciascun Ufficio - Unità organizzativa, ivi comprese le Segreterie.

Lo scopo è quello di dotare l'Amministrazione di un agile strumento di pianificazione, modulazione e trasparenza che dia conto dinamicamente delle attività intestate ai singoli Uffici, di quelle effettivamente assegnate a ciascuna unità di personale e, per ricavarne in conclusione un risultato del *deficit* o del *surplus* di fabbisogno di personale da parte degli stessi Uffici. Ciò al fine di una razionale ed equa redistribuzione dei carichi di lavoro.

Ciò anche allo scopo di superare l'attuale stratificazione di ordini precedenti e risalenti, formalmente attivi ma di fatto superati o contraddittori, a beneficio della certezza delle mansioni e della trasparenza delle assegnazioni che dovranno essere bilanciate e razionali, e scaturire unicamente dall'incontro dei fabbisogni obiettivi degli Uffici con le competenze del personale, nell'ambito di un unico ordine di servizio generale che ricomprenda ogni unità organizzativa dell'Organo e che riporti distintamente per ciascun Ufficio (e per ciascuna eventuale articolazione interna all'Ufficio stesso) un dettagliato piano delle competenze e delle assegnazioni.

### 2.9 *Gestione delle risorse umane*

L'attività di gestione delle risorse umane deve essere condotta in un'ottica di implementazione della efficienza e della semplificazione, perseguendo la valorizzazione dell'apporto qualitativo e quantitativo della prestazione individuale attraverso l'attivazione di ogni istituto contrattuale vigente.

A tal fine è necessario, per il personale amministrativo, razionalizzare le risorse finanziarie disponibili e reperire nuove risorse dirette al rafforzamento del Fondo Unico di Amministrazione, anche mediante

proposte di interventi normativi sostenute dalla peculiare autonomia dell'Organo in analogia con quanto attuato da organi consimili.

La Direzione generale dovrà programmare azioni per prevenire il fenomeno delle assenze: in particolare sarà implementata l'attività di verifica almeno annuale delle autocertificazioni prodotte ai fini della fruizione dei benefici previsti dalla legge n. 104 del 1992, per coloro che assistono persone disabili, per un miglior coordinamento dell'attività lavorativa e dei connessi carichi di lavoro, ed al fine di assicurare il corretto aggiornamento delle informazioni da trasmettere al Dipartimento della funzione pubblica.

In tale ambito, un'attenzione costante è richiesta a tutto il personale dirigenziale per un completo monitoraggio del sistema di rilevazione delle presenze finalizzato a far emergere i comportamenti dei dipendenti che dovessero discostarsi da canoni di correttezza, da assumersi quali indicatori della valutazione sotto il profilo della puntualità e del comportamento organizzativo.

Dovranno essere attentamente monitorati tutti gli aspetti connessi alla gestione dell'orario di lavoro in modo da rilevarne le criticità, tenendo in debito conto le esigenze di servizio da conciliarsi con il tempo di vita dei lavoratori.

A tal fine potranno essere introdotte turnazioni orarie, ove necessario per particolari settori di attività alla migliore copertura dell'intera durata dell'apertura oraria del CNEL, tenuto conto della numerosità degli addetti a ciascun settore.

Parimenti dovrà proseguire l'attività di monitoraggio e di sensibilizzazione per la puntuale e programmata fruizione delle ferie del personale in modo da evitare casi di consistenti e ingiustificati residui ed assicurare la continuità delle attività di pertinenza.

La levatura costituzionale del CNEL impone l'adozione di regole comportamentali di decoro individuale coerente con la dignità dell'Istituto che integrano per il CNEL il codice di comportamento dei dipendenti della PA in generale. Saranno assunte dunque specifiche indicazioni in materia.

Particolare attenzione dovrà altresì essere prestata al benessere lavorativo negli spazi di lavoro, nonché alla dotazione tecnica. Per ciò saranno adottate iniziative a partire da una generale ricognizione della situazione degli impianti e degli ambienti di lavoro con una sollecita loro manutenzione ordinaria e straordinaria.

## 2.10 *Potenziamento dell'attività di formazione e aggiornamento del personale.*

Nell'ambito della gestione delle risorse umane resta centrale e prioritaria la individuazione di percorsi di formazione strettamente correlati al fabbisogno funzionale del Consiglio ed in ogni caso orientati ad una maggiore utilizzazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione anche nella gestione dei documenti e degli archivi.

La costante ed obiettiva rilevazione del fabbisogno formativo, l'erogazione di una pertinente e finalizzata formazione, garantiscono la massima funzionalità della prestazione lavorativa alle mansioni assegnate a ciascuna risorsa che è la finalità ultima cui la gestione deve tendere.

Permane dunque la necessità di un potenziamento della formazione dell'apparato amministrativo, considerato che ogni iniziativa di rinnovamento presuppone una adeguata preparazione professionale che, in particolare per la dirigenza, costituisce uno dei principali presupposti per esaltarne le capacità decisionali, la responsabilità e l'autonomia operativa, che devono ispirarsi ai valori di imparzialità, di merito e di responsabilità.

In particolare, la formazione dovrà interessare: le attività pertinenti ai procedimenti di iniziativa legislativa; il miglioramento della conoscenza dei pacchetti di informatica personale (*Office*) e dei sistemi gestionali in uso (*Civilianext*); all'esito della individuazione delle unità competenti presso ciascuna struttura, essa dovrà riguardare l'uso delle procedure per la pubblicazione sul sito *web* dei documenti per i quali è necessario garantire la massima diffusione.

Dovrà inoltre essere potenziata l'operatività dei funzionari nella gestione di database complessi con riferimento alla interrogazione dei dati ed alla elaborazione degli stessi.

Altresì va accresciuta la capacità di costruzione di documenti complessi ai fini della loro pubblicazione (impaginazione e *editing*).

In questa attività potrà essere praticato l'utilizzo di risorse professionali interne all'Organo di cui venga accertata la competenza e l'esperienza necessarie in relazione all'obiettivo formativo concreto.

Con riferimento all'amministrazione attiva e previa rilevazione dei fabbisogni, la formazione potrà essere erogata anche avvalendosi della convenzione con Corte dei conti-DGSIA, in materia di gestione del personale, protocollo informatico, dematerializzazione in generale, con orientamento pratico e teorico in relazione alle regole giuridiche che presiedono ad attività di tal tipo.

In particolare, il settore del trattamento economico sarà destinatario di corsi *ad hoc* per quanto riguarda la materia stipendiale, pensionistica e contrattuale.

Particolare attenzione dovrà essere riservata alla materia dell'acquisizione di beni e servizi e alle modifiche alla normativa del TU dei contratti pubblici.

### 2.11 *Gestione delle risorse infrastrutturali e logistiche*

La produzione documentale del CNEL e la sua diffusione costituiscono un obiettivo permanente e strategico.

Ferme restando le prescrizioni di economicità nell'uso del supporto cartaceo, è tuttavia di fondamentale importanza che il CNEL recuperi la propria capacità di produrre stampati con elevato valore tipografico (anche con riferimento alla composizione grafica, *editing* e impaginazione) in tempi compatibili con la necessità di pronta diffusione degli stessi presso i principali referenti del CNEL.

La produzione in formato cartaceo degli atti del CNEL sarà realizzata in dimensione adeguata limitatamente a scopi di comunicazione istituzionale e di realizzazione di eventi, anche in collaborazione con editori professionali.

Per quanto attiene agli interventi di riqualificazione e adeguamento della sede del CNEL, va proseguito il monitoraggio degli interventi manutentivi dello stabile e delle aree circostanti, anche attraverso la sollecitazione delle autorità amministrative competenti alla manutenzione e sorveglianza delle vie di accesso alla sede alcune delle quali in grave stato di degrado. Nel corso dell'anno 2020 dovranno essere proseguiti gli interventi, già avviati all'esito della direttiva 2019, per il recupero del patrimonio librario del CNEL attraverso la predisposizione di idonei spazi all'interno della sede per ospitare la biblioteca dell'Organo.

Costituisce obiettivo strategico per il 2020, al riguardo, la catalogazione digitale, la pulizia dei volumi, interventi di restauro ove necessari, la prosecuzione dello scarto da proporre, l'inserimento della biblioteca nel sistema bibliotecario nazionale del MIBAC, la realizzazione di un inventario e di catalogo disponibile online.

A seguito del buon tasso di rinnovamento del materiale informatico realizzato già a partire dalla fine dello scorso anno, vanno avviate iniziative per il potenziamento delle prestazioni della rete in misura idonea a supportare processi di lavoro su piattaforma ed altresì l'accesso di apparecchiature portatili ovvero *tablet* e di apparecchi di telefonia mobile muniti di SIM dati alle reti pubbliche e al sistema pubblico di connettività.

Particolare attenzione sarà prestata al rinnovamento degli apparati di rete obsoleti, al fine di migliorare i flussi di comunicazione interna ed esterna attraverso il *cloud* e a estendere all'intero edificio di Villa Lubin la copertura del *wi-fi*. A tal fine sarà utile far affidamento sul bando Consip LAN 7, appena pubblicato.

Andranno altresì avviati i lavori per l'implementazione degli impianti tecnologici del Parlamentino e delle altre sale, in particolare microfoniche, con la eventuale sostituzione di materiali usurati o obsoleti. Con riguardo alla sala del Parlamentino, anche a causa della forte intensificazione dell'utilizzo e del numero elevato di ospiti giornalieri, nonché dei danni causati da eventi atmosferici eccezionali, necessita di una revisione e manutenzione generale adeguata al pregio che la contraddistingue.

Preso atto che fattori legati alla disponibilità di risorse non hanno consentito nell'anno 2019 di procedere al ripristino della centrale telefonica per il recupero di efficienza ed economicità nelle comunicazioni con la realizzazione dell'unità di centralino separata dalla portineria, si ribadisce la necessità di detti interventi.

Il servizio di accoglienza e sicurezza erogato dalla portineria deve adeguarsi agli standard degli altri organi previsti dalla Costituzione, con un monitoraggio in tempo reale di tutti gli accessi. A tal fine vanno acquisiti gli strumenti necessari all'accredito degli ospiti da mettere a disposizione del servizio di portineria, superando le attuali modalità non ottimali in termini di ingombro e sicurezza.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'attuazione degli obblighi inerenti la sorveglianza sanitaria su tutti i lavoratori, secondo le cadenze periodiche stabilite dal medico competente.

Fermo restando il rispetto puntuale della normativa in materia di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro, si rendono necessari interventi mirati ad impedire l'accumulo di polveri nocive alla salute sia attraverso operazioni di pulizia straordinaria sia attraverso la revisione di pavimentazioni e tappezzerie non funzionali a detto scopo compatibilmente con lo stile architettonico dell'edificio.

*2.12 Miglioramento del livello dei servizi informatici e delle tecnologie a sostegno delle attività istituzionali, attraverso la semplificazione, modernizzazione e innovazione gestionale. Costante circolazione di informazioni, interna ed esterna, sull'attività del CNEL*

Nel settore in argomento] nel corso del 2020, dovrà proseguire l'impegno a supportare il processo di rinnovamento delle procedure in relazione agli obiettivi strategici dichiarati nelle linee di indirizzo del Presidente del CNEL specie con riferimento all'Archivio dei Contratti collettivi.

In ottemperanza, quindi, a quanto indicato dal Presidente nelle citate Linee generali per l'azione amministrativa, si provvederà all'aggiornamento degli strumenti di collaborazione e alla normativa in materia di tutela dei dati personali.

Dovranno essere realizzate "Linee guida sull' utilizzo delle risorse informatiche" fornendo, a tutti gli utenti dei sistemi del CNEL, un raccoglitore di informazioni sui comportamenti da tenere per un uso ottimale di tali risorse. Verranno indicate le modalità di utilizzo più adeguate e principalmente orientate alla salvaguardia dell'immagine e del ruolo istituzionale del CNEL e alla sicurezza di ciascun utente. Saranno inoltre introdotte le modalità di gestione e diffusione dei principi di regolamentazione dell'utilizzo delle risorse stesse.

Necessariamente, in linea con l'evoluzione della digitalizzazione dell'attività amministrativa dovrà assicurarsi, anche con nuovi investimenti, la corretta distribuzione e utilizzazione delle risorse informatiche dotando, all'esito di rilevazione del fabbisogno, il personale ed i Consiglieri di apparati portatili finalizzati alla comunicazione e alla gestione documentale relativa alle attività istituzionali.

### 2.13 *Amministrazione eticamente orientata*

L'obiettivo di un'amministrazione eticamente orientata resta al centro dell'azione amministrativa del CNEL con l'adozione delle misure di prevenzione previste dal Piano e dai suoi aggiornamenti le cui prescrizioni, tradotte in obiettivi operativi, costituiscono sede di riscontro dei comportamenti organizzativi dei dirigenti in sede di valutazione.

Al riguardo va evitato il rischio di realizzare, allo scopo, procedure di mero adempimento. L'azione da attuarsi deve invece non soltanto contribuire a diffondere i contenuti della politica di prevenzione, ma anche indurre ad una piena consapevolezza delle connesse responsabilità dirigenziali e disciplinari.

Si ritiene utile al riguardo l'accorpamento delle figure del Responsabile della trasparenza e del Responsabile della prevenzione della corruzione, ed occorre porre l'accento sul momento della pianificazione con la esplicitazione di obiettivi e azioni da intraprendere con l'esplicitazione delle relative tempistiche.

La programmazione in questione si connota, per la sua flessibilità, come *work in progress*, cosicché ogni anno il Piano deve essere integrato alla luce dei dati, delle informazioni e delle valutazioni, nonché delle prassi emergenti in fase di rendicontazione, che annualmente il Responsabile rileva attraverso il coinvolgimento dei referenti e dei dirigenti, in un'ottica di miglioramento continuo dell'*accountability* interna ed esterna.

Per l'anno corrente va rafforzata la comunicazione istituzionale finalizzata a far conoscere al personale le potenzialità del *wistleblowing* e la tutela del dipendente segnalante reati o irregolarità di cui sia venuto a conoscenza per ragioni di lavoro, la cui disciplina è stata aggiornata con la legge 30 novembre 2017, n. 179.

#### 2.14 *Benessere organizzativo*

L'attenzione per questo tema resta motivata dalla consapevolezza che esso incide sull'efficacia ed efficienza delle azioni intraprese, aspetti questi cruciali per una organizzazione che deve porsi al servizio dell'intera comunità, migliorando le pertinenti performance e il consequenziale rendimento.

Il CNEL vuole prestare la massima attenzione al riguardo, specie con riferimento agli aspetti legati ai temi della conciliazione famiglia-lavoro e delle pari opportunità.

Si prevede, inoltre, di intensificare l'uso di strumenti tecnologici, quali la teleconferenza per le riunioni degli Organi del CNEL (Assemblea, Ufficio di Presidenza, Consiglio di Presidenza, Commissioni); di incrementare la fruizione di convegni e seminari del CNEL in modalità *web-streaming* e favorire l'utilizzo del telelavoro (*smart working*) da parte dei dipendenti.

Il Comitato Unico di Garanzia, anche attraverso incontri di approfondimento, dovrà improntare la sua azione alla pianificazione delle azioni ed al monitoraggio dell'attuazione delle stesse, presentando il piano biennale di azioni positive in coerenza con i principi della direttiva n. 3/2017 della Funzione pubblica, in attuazione dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e la legge 23 maggio 2017, n. 81, tutte finalizzate ad incrementare e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro anche con riferimento ad ipotesi di telelavoro.

Le finalità sono l'ottimizzazione dei costi di gestione degli Uffici e, al contempo, accrescere la produttività dei lavoratori e ridurre lo stress psico-fisico connesso agli spostamenti con un conseguente miglioramento dell'equilibrio lavoro-famiglia.

Invero, il concetto di lavoro agile - *smart working* - ricomprende molteplici aspetti. Si passa dalla flessibilità dell'orario e del luogo della prestazione lavorativa fino a forme di welfare aziendale per facilitare i lavoratori genitori o impegnati in forme di assistenza parentale.

Quel che va evidenziato è che si tratta un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro, in cui le esigenze individuali del lavoratore si contemperano, in maniera complementare, con quelle dell'Amministrazione.

Risulta utile, dunque, partire dalla sensibilizzazione per istruire i dirigenti sulle potenzialità dell'utilizzo degli strumenti in parola, per censire i processi lavorativi e individuare in quali ambiti sia ipotizzabile avviare una sperimentazione.

