



Riflessioni intorno alla figura del segretario comunale

di Amedeo Di Filippo

In questo numero:

Riflessioni intorno alla figura del segretario comunale

di Amedeo Di Filippo
Dirigente del Comune di Perugia

Considerazioni operative sulla evoluzione possibile del ruolo del segretario comunale

di Arturo Bianco
Direttore scientifico coim idea, esperto in materia di personale, modelli organizzativi, sistemi di valutaz. nella PAL

Monetizzazione degli standard urbanistici: alcuni principi ricorrenti

Commento a Cons. Stato, sez. V, n. 2053/2014
di Andrea Ferruti
Avvocato, esperto e consulente in materia urbanistica.

Le nuove regole per le assunzioni flessibili

di Arturo Bianco
Direttore scientifico coim idea, esperto in materia di personale, modelli organizzativi, sistemi di valutaz. nella PAL

Recenti novità in tema di autorizzazione integrata ambientale (A.I.A.)

di Alfredo Scialò
Avvocato in Roma, esperto in materia di opere pubbliche in relazione alle tematiche ambientali

Il conto annuale del personale

di Arturo Bianco
Direttore scientifico coim idea, esperto in materia di personale, modelli organizzativi, sistemi di valutaz. nella PAL

Felicità al lavoro

di Luciana Zanon
Consulente di formazione, coaching e counseling

1

11

12

15

18

20

22

Partiamo dalle considerazioni espresse dal Ministro Lanzetta nel corso dell'audizione sulle linee programmatiche dinanzi alla Commissione I della Camera dei Deputati Affari costituzionali, della Presidenza del Consiglio e Interni, tenutasi lo scorso 5 maggio.

Trattando del ruolo, funzioni e status giuridico dei segretari comunali, il Ministro ha affermato che il susseguirsi di norme ha avuto l'effetto di generare alcune incertezze e contraddizioni di fondo, tanto che risulta oggi difficile attribuire loro una precisa collocazione istituzionale. "Essi - afferma - sono funzionari statali, hanno un rapporto di servizio con l'Ente locale, ma non un rapporto di lavoro dipendente che intercorre, invece, con lo Stato attraverso il Ministero dell'interno. Svolge quindi funzioni di vertice della struttura burocratica dell'Ente locale, essendo però dipendente dello Stato".

Si tratta di incoerenze interne che ritiene necessario dirimere, anche alla luce della L. n. 190/2012 che ha attribuito al segretario funzioni di responsabile della prevenzione della corruzione. Ma, deve aggiungersi, anche del D.Lgs. n. 33/2013, che gli assegna in via ordinaria le funzioni di responsabile per la trasparenza; e prim'ancora del D.L. n. 174/2012 convertito dalla L. n. 213/2012, che ne fa una figura centrale nel sistema integrato dei con-

trolli interni. Per non parlare della stessa L. n. 56/2014, c.d. “Delrio”, che, inserendo il comma 5-ter all’art. 32 del TUEL, obbliga il Presidente dell’Unione dei Comuni ad avvalersi del segretario di un Comune facente parte dell’Unione stessa.

La chiave di lettura che il Ministro offre alla discussione poggia sul seguente quesito: *“si può con certezza affermare che, a normativa vigente, il Segretario comunale abbia l’autonomia di giudizio e l’indipendenza necessarie per svolgere in maniera adeguata un ruolo così importante quanto delicato?”*.

Altra chiave di lettura l’ha fornita il Ministro Madia nell’intervento pubblicato dal Sole24Ore del 9 maggio – *“Un nuovo ruolo per i dirigenti dei nostri comuni”*, pag. 20 – in cui annuncia la ristrutturazione del sistema di reclutamento e della carriera della dirigenza locale, *“che deve coinvolgere tutte le figure dirigenziali, ivi compresa quella dei segretari comunali”*. Il Ministro intende provocare una riflessione sul *“modello del ruolo unico per la dirigenza dell’amministrazione locale, che possa coinvolgere le professionalità che oggi svolgono le funzioni di segretario comunale”* che, risolvendo gli antichi *“steccati”*, possa finalmente risolvere *“l’annosa questione del dualismo nel vertice apicale dell’ente”*.

L’altro elemento fornito dal Ministro è quello – importantissimo – della diversità del ruolo svolto dal segretario a seconda che operi in un Comune di piccole o grandi dimensioni: *“Nel primo caso, infatti, è indubbio che questa figura possa spesso garantire una professionalità determinante per il buon andamento dell’amministrazione, svolgendo di fatto una funzione di direzione degli uffici e dei servizi”*.

Auspicando il rafforzamento della gestione associata, il Ministro Madia conclude nel senso di adottare *“soluzioni differenziate, anche in relazione alla dimensione del comune”*.

Si tratta di chiavi di lettura rilevanti, perché offrono una declinazione “ufficiale” della parola d’ordine inserita al punto 13 della lettera che il Presidente del Consiglio e il Ministro stesso hanno inviato ai dipendenti pubblici: *“abolizione della figura del segretario comunale”*, inserita nella prima linea guida intitolata *“Il cambiamento comincia dalle persone”*. Chiavi in parte contraddittorie, dal momento che da un lato si auspica maggiore indipendenza ed autonomia del segretario, immaginandolo esterno all’amministrazione locale; dall’altro se ne sottolinea l’intima organicità.

La posizione dei segretari

Netta – e scontata – la contrarietà dei segretari, che hanno a gran voce espresso contrarietà all’abolizione della figura, pur premettendo che una riforma della p.a. e della dirigenza è assolutamente necessaria.

Il segretario, affermano, è storicamente parte integrante delle autonomie locali ed è il primo collaboratore dell’amministrazione eletta, svolge un ruolo centrale di garanzia e direzione complessiva dell’ente ed è fondamentale per assicurare il coordinamento e il buon andamento delle attività ed il conseguimento del programma di governo.

Peraltro, la sua abolizione lascerebbe l’ente privo di una dirigenza apicale in possesso delle specifiche competenze professionali richieste dal ruolo di vertice. Scelta che dunque rischia di indebolire invece che modernizzare la dirigenza da affiancare agli amministratori.

Ricordano altresì che per i segretari sono già vigenti molte delle proposte di riforma elencate nella lettera, con particolare riferimento alla temporaneità dell’incarico, legata al mandato amministrativo.

Auspicano non l’abrogazione della figura ma una riforma organica, per dotare gli enti di una dirigenza apicale ancora più adeguata per competenze e funzioni alle necessità. Chiedono di rivedere la posizione espressa

dal Governo e di considerare il segretario una figura dirigenziale non da abolire ma da riformare, con sistemi di reclutamento e di formazione capaci di rafforzarne le capacità professionali, innovandole e rendendo tale dirigente ancora più competente e maggiormente dotato degli strumenti professionali necessari ad assicurare la direzione complessiva, superando le ambiguità dell'attuale normativa.

Il ruolo dei segretari

Partiamo dall'oggi e dalla legislazione *de iure condito*. A cominciare dall'art. 97 del TUEL, che ne traccia il ruolo e le funzioni. A norma del comma 2, il segretario *“svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti”*.

Il comma 4 gli affida il compito di sovrintendere allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e coordinarne l'attività nel caso di mancanza del direttore generale; e inoltre:

- a. partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione;
- b. esprime il parere di cui all'art. 49, in relazione alle sue competenze, nel caso in cui l'ente non abbia responsabili dei servizi;
- c. può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;
- d. esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal Sindaco o dal Presidente della Provincia;
- e. esercita le funzioni di direttore generale nell'ipotesi prevista dall'art. 108, comma 4.

Il comma 1 dell'art. 97 inoltre dispone che il segretario sia dipendente della soppressa Agenzia autonoma, mentre il comma 3 contiene la regola secondo cui i rapporti tra segretario e direttore generale sono regolati

autonomamente dal Sindaco o Presidente della Provincia contestualmente al provvedimento di nomina, *“secondo l'ordinamento dell'ente e nel rispetto dei loro distinti ed autonomi ruoli”*.

Al di sopra di questo sostrato storico e storicizzato – in qualche modo “classico” – delle funzioni proprie del segretario, che ne fanno una sorta di garante della legalità interna agli enti locali, si è assistito negli ultimi anni ad una progressiva specializzazione, solo se si tengono in mente le già citate attribuzioni.

In tema di controlli interni, egli si trova a svolgere una azione non solo di verifica giuridica ma anche di gestione del sistema dei controlli in senso manageriale che, vista in coordinamento con i compiti svolti in materia di anticorruzione, caratterizzano la figura del segretario come corresponsabile interno del *“buon andamento ed imparzialità”* ex art. 97 Cost., nonché come punto di snodo tra l'attività di indirizzo e quella di gestione.

Funzioni, queste, tanto più pesanti se si tiene conto che alcune di esse – quelle più prettamente manageriali, peraltro – vengono svolte dal segretario in alternativa al direttore generale, figura assente nella stragrande maggioranza dei Comuni, e che lo pongono in una posizione prossima agli organi di governo e al centro del complesso reticolo di relazioni che questi hanno con i dirigenti o responsabili dei servizi.

Stesso ragionamento può proporsi per aver la norma attribuito al segretario, in collaborazione col responsabile del servizio finanziario, il compito di predisporre le relazioni di inizio e fine mandato. Anche in questo caso l'onere è al di sopra dell'aspetto puramente burocratico e adempimentale, esigendo la legge documenti a contenuto forte, sottoposti a vaglio erariale oltre che politico.

In qualità di responsabile della prevenzione della corruzione (art. 1, comma 7, L. n. 190/2012), il segretario si trova ad esercitare

competenze che vanno di molto oltre il bagaglio tipicamente “burocratico” previsto dal TUEL e che sfociano in abilità del tutto inedite quali, nel caso di specie, il c.d. *risk management*, che comportano la capacità di lavoro in sinergia con la dirigenza e una rinnovata propensione all’approfondimento e all’apprendimento.

Non è inutile riportare alla memoria la stessa legge prevede un meccanismo di tutela rafforzata per il segretario eventualmente revocato, la cui proposta deve essere sottoposta a specifica procedura che coinvolge il Prefetto e l’Autorità nazionale anticorruzione (comma 82).

Anche in qualità di responsabile della trasparenza il segretario si trova ad operare in un terreno del tutto nuovo, basato com’è sulla commistione tra conoscenze tipicamente giuridiche – la trasparenza riguarda dati e informazioni la cui pubblicità è prevista dalla legislazione vigente – ma anche info/telematiche e di comunicazione.

Per concludere sul punto, è del tutto evidente che la figura del segretario esce concretamente rafforzata dalla legislazione degli ultimi anni, che gli affida un ruolo centrale nell’organizzazione degli enti locali. E questo vale soprattutto per i piccoli e medi Comuni, dove mancano figure dirigenziali e il segretario rappresenta spesso l’unico detentore delle conoscenze e delle abilità idonee a garantire la corretta (e ordinaria) amministrazione. La figura del segretario è stata dunque sottoposta a “speciazione”, termine proprio delle scienze che indica un processo evolutivo grazie al quale si formano nuove specie da quelle preesistenti. E questo ad opera della legislazione “materiale”, ossia di una pluralità non coordinata di interventi adottati al di fuori del TUEL che ancora ne regola ruolo e status.

Talché il segretario non è più (solo) la figura descritta nel TUEL e, ancora prima, nella L.

n. 142/1990, ma tende a diventare un manager a tutto tondo che oltre a garantire la legalità dell’azione amministrativa si trova ad assumere ruoli sempre più complessi che negli enti di piccole e medie dimensioni arrivano a livelli di coordinamento gestionale se non operativi addirittura, allorché si trova – spesso all’un tempo – a dover gestire strutture interne per mancanza di responsabili e ad assumere, sovente in via di fatto e senza riconoscimenti di sorta, funzioni di direzione generale.

La figura del segretario sta dunque evolvendo verso una forte interdisciplinarietà, capacità di analisi e adattabilità ai fenomeni socio-economici esterni, che deve essere sostenuta da una solida base di conoscenze normative che ne connotano la professionalità.

Al momento attuale, la figura del segretario si situa in uno stadio ibrido: da un lato ancorato al modello “ministeriale”, solo in parte cambiato con l’Agenzia ma poi rientrato nei ranghi con la relativa soppressione; dall’altro proiettato verso traguardi manageriali posti dal legislatore in maniera poco organica e che per questo stenta a gestire con la dovuta efficacia.

Le incongruenze di status

Alla luce di questi elementi, rileggiamo l’art. 97, comma 2, del TUEL: il segretario “*svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell’ente in ordine alla conformità dell’azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti*”.

La definizione appare oggi del tutto obsoleta o perlomeno non più tarata, perché la conformità alle leggi – la legalità – è (deve/dovrebbe essere) appannaggio di tutti i funzionari a qualsiasi livello ed è gestita dai dirigenti e responsabili di servizio. Tanto più se, a monte e a valle, esiste una figura – il segretario, appunto – che assicura il controllo di regolarità, la trasparenza e le misure di

anticorruzione.

Ma sulla questione occorrerà tornare, perché quello della legalità e della trasparenza è un tema fondamentale, in parte aggredito (e non risolto) dalla L. n. 190/2012.

Giuste le osservazioni di chi ha rilevato che il segretario:

- ⇒ partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni degli organi di governo: il segretario provvede alla verbalizzazione delle deliberazioni spesso basandosi sull'assunto che i pareri resi in ordine alla regolarità tecnica e contabile siano causa esimente dal rendere assistenza in materia;
- ⇒ esprime il parere di cui all'art. 49 nel caso in cui l'ente non abbia responsabili dei servizi. Tale ipotesi, seppur utile negli enti di piccole dimensioni, incontra il limite nella parte in cui si prevede "*in relazione alle sue competenze*", perché stante la formazione propria del segretario, i pareri possano essere espressi solo in campo amministrativo e talvolta contabile, rimanendo esclusi gli atti riferibili agli uffici tecnici per mancanza del titolo abilitante;
- ⇒ può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente. Al pari di quanto avviene già in altre p.a., la funzione rogante può essere attribuita ad altri funzionari nominati dal rappresentante legale dell'ente oppure ad altro soggetto che svolge la funzione in ambito associato;
- ⇒ esercita le funzioni di direttore generale nell'ipotesi prevista dall'art. 108, comma 4, del TUEL. La possibilità è soppressa per gli enti con popolazione non superiore a 100mila abitanti (art. 2, comma 186, L. n. 191/2009) e di fatto la disposizione riguarda meno dello 0,6% dei Comuni, quindi di impatto ridotto che viene annullato nella ipotesi in cui l'incarico di direttore non ri-

sulti attribuito al segretario ma ad altro soggetto.

Occorre evidenziare che il modello idealtipico delineato dal TUEL esiste "in natura" solo negli enti di grandi dimensioni, laddove è presente il direttore generale e una organizzazione dirigenziale. Solo in questi casi il segretario si limita a garantire la legalità, assiste gli organi di governo e roga per conto dell'ente.

Negli altri, il segretario fa tutt'altro mestiere, molto più complicato, che paradossalmente diventa tanto più complesso quanto minore è la dimensione del Comune. Dove, peraltro, persiste il fenomeno dello "scavalco" e della gestione convenzionata delle segreterie.

Da quanto appena rilevato, viene ad evidenza come la figura e il ruolo del segretario siano in gran parte decontestualizzati dal TUEL e trovino fondamento giuridico in altri veicoli legislativi. Fenomeno che si lega all'ulteriore circostanza che tramite statuti, regolamenti e atti di conferimento degli incarichi, i singoli enti ne hanno accentuato la differenziazione, creando di fatto – caso unico nel panorama del pubblico impiego – un profilo la cui geometria varia a seconda non solo delle dimensioni dell'ente ma anche del contesto organizzativo e delle volontà perseguite dall'organo politico.

Si pone dunque la questione della necessità di un riordino strutturale ed organico della figura del segretario, percorso che però deve essere analizzato all'interno della complessiva riforma delle autonomie locali. Questo perché è ozioso proporre modifiche di ruolo e status quando non si ha bene in mente il contesto organizzativo e normativo in cui detta figura dovrà trovarsi ad operare.

Occorre quindi comprendere quale via ha intrapreso il legislatore, e posto che non c'è all'ordine del giorno la sostituzione del TUEL, il punto di riferimento non può che essere la L. "Delrio" n. 56/2014 e il tumulto di disposi-

zioni normative legate alla *spending review*.

Quale segretario per quale ente locale

Il disegno perpetrato dalla L. n. 56/2014 vede una architettura istituzionale locale fortemente ristrutturata, poggiata sulla centralità delle amministrazioni comunali. Sulle Città metropolitane, che andranno a sostituire le Province al fine di curare lo sviluppo strategico del territorio e la promozione integrata dei servizi; e sui Comuni, sui quali grava l'obbligo di gestione associata di funzioni e servizi tramite Unione o convenzione.

Alla Provincia è stato ritagliato il ruolo di ente "di area vasta", con compiti di pianificazione, programmazione e controllo propri di questo livello istituzionale, a cui sono affidati limitati compiti gestionali a supporto dei Comuni, fatta eccezione per la sola edilizia scolastica (comma 85, lett. e) – da intendersi quella relativa alle sole scuole secondarie di secondo grado – e in parte i servizi in forma associata (comma 86, lett. a).

Il grosso delle competenze delle Province è ancora da scrivere, ma c'è da credere che queste saranno massimamente correlate al supporto delle amministrazioni comunali. Così indica il comma 88, che affida ad apposite intese l'esercizio delle funzioni di predisposizione dei documenti di gara, stazione appaltante, monitoraggio dei contratti, concorsi e procedure selettive. Così anche il comma 89, che rinvia al legislatore statale e regionale il compito di regolare le funzioni da esercitare a supporto del sistema delle autonomie territoriali e funzionali.

Disposizioni che tutte valorizzano quella contenuta alla lett. d) del comma 85, che assegna alle nuove Province la funzione di "assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali". Funzione già contenuta nel TUEL – e ancora prima nella L. n. 142/1990 – ma mai pienamente sviluppata.

Risulta anche evidente che i moduli organiz-

zativi cui deve tendere il sistema delle autonomie locali sono l'Unione e la fusione di Comuni, anche nella forma per incorporazione, resa quest'ultima più flessibile e apprezzabile dalle singole comunità grazie alla possibilità per gli statuti di prevedere "forme particolari di collegamento" (comma 116 della L. n. 56/2014) e "forme di partecipazione e di decentramento dei servizi" (comma 130).

La convenzione ex art. 30 TUEL risolve solo in minima parte i problemi organizzativi ed operativi, a meno che non prevedano, come disposto dal comma 4, la costituzione di uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti stessi, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti.

È questo un messaggio da lanciare al legislatore regionale al quale è ora affidato l'onere di ridisegnare l'architettura endo-regionale secondo i canoni disposti dalla L. n. 56/2014. Alle Regioni si chiede uno slancio riformista inedito che possa riporre nell'oblio la magra figura rimediata in occasione della proposta del Governo Monti di dimezzamento delle Province.

Uno slancio che faccia proprio il canone principale e più evidente della Delrio: la centralità dei Comuni, di cui è bene si prenda atto nella fase di distribuzione delle competenze e delle risorse.

La L. n. 56/2014 dunque contiene *in nuce* una rivoluzione copernicana per il sistema delle autonomie locali, della stessa caratura della citata L. n. 142/1990, del D.Lgs. n. 29/1993 e delle riforme Bassanini del 1997. La Delrio, letta in combinato col profluvio di norme che il Governo Renzi sta proponendo e nella prospettiva della riforma costituzionale ormai avviata, ha però bisogno di essere applicata in tutti i dettagli, pena la permanen-

za in un quadro confuso e indistinto.

Tanta parte dell'applicazione delle nuove regole è in mano alla politica, a Roma e soprattutto nei territori, ma l'attuazione della nuova architettura istituzionale ha bisogno di esperti e gestori. Ed è qui che può essere ritagliato un ruolo importante per i segretari, i quali possono rendersi garanti dell'attuazione della riforma – delle riforme – soprattutto per quanto concerne le Unioni e le fusioni di Comuni.

Scelte strategiche nodali come quelle che impone la Delrio hanno bisogno di ogni supporto e la partita è troppo complessa perché sia solo la politica a farsene carico.

I segretari possono assumere un ruolo importante nelle stesse Province ridisegnate, in attesa della definitiva cancellazione dalla Costituzione, da esercitare nell'ottica propria della L. n. 56/2014, che è quella di garantire collaborazione e assistenza ai Comuni e alle loro forme associative, gestendo la fase di transizione col progressivo passaggio di funzioni e competenze.

Ma un ruolo centrale del segretario è esercitabile nella gestione associata, non solo al fine di garantire la legalità ed assistere gli organi di governo – scelta peraltro consacrata dalla stessa L. n. 56/2014 che, inserendo il comma 5-ter all'art. 32 TUEL, obbliga le Unioni ad avvalersi del segretario (comma 104, lett. c) – quanto per svolgere compiti di direzione e di coordinamento operativo, tanto più apprezzabili nella fase di avvio.

Predisporre atti, proporre analisi costi/benefici, mettere in connessione bilanci e gestioni, esortare i responsabili dei servizi, comunicare alle popolazioni, mantenere rapporti con gli altri livelli istituzionali, soprattutto le Regioni. È l'ora che questo Paese la smetta con gli scavalchi e la gestione in convenzione delle segreterie, formule del tutto inefficienti quando il segretario riesce a rendersi disponibile solo poche ore a settimana per

ogni Comune.

È necessario che tutti, a tutti i livelli, interiorizzino l'obbligo di investire seriamente nelle Unioni, non solo perché "lo dice la legge" ma per la convenienza di questa formula organizzativa per i Comuni di minori dimensioni e per le opportunità che offre anche alle stesse popolazioni locali.

In questa ottica, assume valore emblematico l'obbligo, recentemente ribadito, delle "centrali di committenza": il D.L. n. 66/2014, all'art. 9, comma 4, sostituisce per l'ennesima volta il comma 3-bis dell'art. 33 del Codice dei contratti, imponendo l'obbligo di ricorrere alla centrale a tutti i "Comuni non capoluogo di provincia", senza eccezione alcuna, i quali acquisiscono lavori, beni e servizi, in alternativa, nell'ambito delle Unioni ove esistenti, costituendo un accordo consortile, ricorrendo ad un soggetto aggregatore ovvero alle Province, utilizzando gli strumenti elettronici di acquisto gestiti da Consip o da altro soggetto aggregatore di riferimento.

Intimamente correlate a queste disposizioni vi sono quelle proprie della *spending review*, che pretendono anch'esse un presidio operativo e gestionale forte all'interno degli enti locali, tutto teso a predisporre ed utilizzare strumenti di verifica e controllo delle spese in combinato col più generale ridisegno dell'architettura istituzionale locale. Ambito nel quale è necessario annoverare anche le società partecipate e controllate, entrate a pie' pari nel processo di razionalizzazione.

L'altro versante sul quale è necessario garantire un presidio forte e fortemente professionalizzato è quello già citato della trasparenza e dell'anticorruzione: le ultime notizie dal fronte giudiziario testimoniano che la battaglia per la legalità è solo iniziata con la L. n. 190/2012 e che molto c'è ancora da lavorare, soprattutto all'interno e dall'interno degli enti.

Ed è questa una battaglia tanto più rilevante

nei Comuni del meridione, dove una classe dirigenziale locale forte e competente può garantire un quanto mai utile presidio di legalità. Utile anche nei numerosi casi di scioglimento per infiltrazioni malavitose o di dissesto finanziario.

La stessa funzione, ora assegnata dal TUEL, di consulenza e assistenza agli organi di governo locale, con relativa verbalizzazione, non può limitare il segretario ad un ruolo meramente notarile, perché è necessario che questi sia formalmente investito dell'onere di gestire un lavoro, a monte e a valle, non solo di controllo di regolarità degli atti che vengono proposti dagli uffici ma soprattutto di standardizzazione, snellimento, info/telematizzazione.

Anche per questo appare opportuno definire con più nettezza i compiti propri del segretario nell'ambito della gestione del sistema integrato dei controlli interni, tracciandone i confini e le interrelazioni con gli altri soggetti coinvolti.

È di tutta evidenza che i controlli interni, che molto opportunamente hanno soppiantato quelli esterni, mostrano ancora debolezza nonostante l'intervento del D.L. n. 174/2012. Non è immaginabile, in questo momento storico, tornare indietro né è auspicabile insistere sulla via più volte tracciata dal legislatore di un eccesso di controlli esterni, puntualmente affidati alla Corte dei conti. Mettere ulteriori filtri esterni di questa caratura limita fortemente la speditezza dell'azione amministrativa, mortifica l'autonomia dei singoli enti e paradossalmente li deresponsabilizza. Tanto vale tornare ai Coreco, anche perché di questo passo la magistratura contabile rischia il *tilt*.

Meglio allora rafforzare il controllo collaborativo assegnato alle sezioni regionali di controllo della Corte, integrandole con nuovi ingressi nei ruoli e con professionalità recuperate presso le amministrazioni locali, a co-

minciare dai segretari.

Così come è importante coinvolgere i segretari nel generale processo di informatizzazione dei processi che sta investendo la p.a. a tutti i livelli, perché l'utilizzo dell'ICT rende più snelle le procedure, fa risparmiare carta e tempo, consente il coinvolgere cittadini e imprese, rende trasparente l'azione amministrativa. Dunque rappresenta un sicuro presidio di legalità.

Detta in altri termini, e per concludere, c'è la necessità per i Comuni di tutte le dimensioni di disporre di un professionista interno che, fortemente ancorato alla realtà comunale ed esperto delle regole e dei meccanismi di funzionamento dell'amministrazione locale, sappia assicurare agli organi di governo e alla struttura tecnica una sorta di congiunzione con la visione delle politiche e delle strategie non solo dell'ente in cui trova ad operare ma anche del contesto politico nazionale e locale, indirizzando la gestione verso gli obiettivi strategici e istituzionali posti con le norme di legge sopra richiamate.

Un segretario "municipalizzato"?

Resta il problema, di non poco conto, della collocazione del segretario. Il trasferimento delle funzioni relative all'Albo all'Ufficio di missione del Ministero dell'Interno, disposto con le migliori intenzioni dal D.L. n. 78/2010 convertito dalla L. n. 122/2010, ha riaffermato una concezione centralistica che si scontra con la realtà giuridica e organizzativa che sempre più afferma l'immanenza del segretario al sistema delle autonomie locali.

Volendo stare al messaggio lanciato dal Ministro Madia, la prospettiva è quella di un "*ruolo unico per la dirigenza dell'amministrazione locale, che possa coinvolgere le professionalità che oggi svolgono le funzioni di segretario comunale*". L'altro elemento è la diversità del ruolo svolto dal segretario a seconda che operi in un ente di piccole o grandi dimensioni: "*Nel primo caso, infatti, è in-*

dubbio che questa figura possa spesso garantire una professionalità determinante per il buon andamento dell'amministrazione, svolgendo di fatto una funzione di direzione degli uffici e dei servizi".

La via, dunque, sembra tracciata ed è condivisibile: la collocazione dei segretari all'interno degli enti locali, col definitivo distacco del cordone ombelicale che ancora li lega al Viminale. Il ruolo di garante dei principi costituzionali di imparzialità, autonomia e responsabilità, propri di questa figura, non possono essere correlati al mero dato della terzietà del soggetto che se ne fa carico rispetto all'ente, così che il segretario debba essere incardinato nei ruoli della Prefettura piuttosto che della Corte dei conti o addirittura della Regione.

La garanzia di imparzialità e di responsabilità, in una democrazia matura, è assicurata da un ingresso nei ruoli rispettoso dell'art. 97 Cost., da un percorso formativo rigoroso quanto efficace, da un lavoro operativo oggettivamente valutato sulla base di performance chiaramente indicate, da una corresponsabilità nei confronti delle attività che vengono quotidianamente svolte.

La soluzione potrebbe dunque essere quella della assegnazione dei segretari ai ruoli degli enti locali, come area autonoma – anche contrattuale – della dirigenza locale. È l'idea, più volte caldeggiata anche da una parte della stessa categoria, della "municipalizzazione" della figura del segretario.

Sul presupposto che possa svolgere anche attività gestionale, egli assume un incarico funzionale conferito dal Sindaco al pari di quanto avviene per le funzioni di vicesegretario e degli altri dirigenti e responsabili dell'ente locale.

Se proprio si intende procedere alla "abolizione della figura del segretario comunale", come recita il punto 13 della lettera del

Presidente Renzi e del Ministro Madia, non si aboliscano le "funzioni di segreteria", che configurano un ufficio indispensabile per assicurare imparzialità, correttezza, efficienza ed efficacia all'azione dell'amministrazione locale. In questa nuova realtà, il segretario si presenta come il soggetto particolarmente qualificato allo svolgimento di queste funzioni, anche perché dispone di una visione generale delle attività.

La seconda questione, altrettanto delicata, è quella delle funzioni a geometria variabile a seconda delle dimensioni dell'ente. Qui la discussione va focalizzata sulla imminente prospettiva delle gestioni associate (Unioni, fusioni o convenzioni), al cui interno il segretario assume una funzione dirigenziale a tutto tondo che assorbe *naturaliter* anche quelle proprie del direttore generale.

È bene però non confondere le figure, altrimenti all'assegnazione della competenza occorre far seguire l'apposita indennità contrattuale. Si tratta, in questo caso, di dirigenti dell'ente locale a tutti gli effetti le cui funzioni vengono calibrate dall'organo di governo sulla base degli obiettivi.

Per entrambe le questioni sollevate – municipalizzazione e funzioni a geometria variabile – tenuto conto della variabilità delle situazioni sul territorio, è opportuno valorizzare lo strumento dello statuto, svellendolo dal torpore giuridico inespressivo cui è ridotto. Se il Titolo V Cost. ha un senso e se nella prospettata riforma rimane intatta l'autonomia riconosciuta agli enti locali e ai Comuni in particolare, occorre allora investire sugli statuti, tramite cui sia possibile declinare l'autonomia organizzativa e gestionale sotto l'egida di uno strumento legislativo che sia finalmente "*legge generale di principi*" che il TUEL ed altre fonti non sono mai stati.

Certo, parlare di autonomia in questo frangente storico appare stonato, dato che viviamo una stagione molto lontana dalla normali-

tà, solo a voler considerare l'uso che il legislatore nazionale è costretto a fare del principio di coordinamento della finanza pubblica per imporre tagli e razionalizzazioni a man bassa e a tutti i livelli.

Ma la prospettiva è tracciata, gli intendimenti della "politica" sono oltremodo chiari e dobbiamo lavorare tutti per gli obiettivi che la contraddistinguono. Per questo è giusto parlare ancora di autonomia locale, per questo è necessario investire sullo strumento cardine che la rappresenta: lo statuto.

Da qui l'idea di rinviare a questa fonte interna la declinazione della organizzazione e della gestione, valorizzando il principio autonomistico incardinato nella Costituzione repubblicana. A chi teme – forse non a torto vista la storia anche recente – i rischi e le derive di una simile prospettiva, è il caso di far notare che l'opzione centralistica serve ad affrontare le sfide di un Paese così vario come il nostro solo nei momenti di crisi conclamata come questi che stiamo vivendo, mentre lo sviluppo non può che basarsi sulla responsabilizzazione delle classi dirigenti locali.

Torna alla memoria Giovanni Manna, insigne giurista, economista e patriota napoletano (1813-1865), secondo cui *"la libertà municipale è medicina a sé stessa"*.

L'intero pacchetto di riforme e la gestione associata hanno bisogno ora di "intelligenze operative", soprattutto in questo frangente in cui si chiede alle autonomie locali un impegno massiccio e inedito di riorganizzazione e razionalizzazione. Non basta mettere insieme più Comuni, sbaglia prospettiva chi si limita a sommare: l'Unione e la fusione danno ontologicamente corpo ad un nuovo ente che ormai annulla di fatto quelli enti preesistenti e cambia radicalmente l'approccio organizzativo, relazionale e gestionale.

Solo in questa prospettiva ha senso immaginare una nuova classe dirigente locale.

Per tonificare questa nuova classe occorre prima di tutto valorizzare il tanto che c'è, in termini di professionalità, esperienze, reti di relazione. Ma è anche necessario investire seriamente nella formazione, adeguata e mirata, finalizzata a fornire gli appropriati supporti professionali e tecnologici per consentire la piena efficienza dei sistemi di programmazione, gestione e controllo.

La formazione è un'arma strategica – lo ha solennizzato con chiarezza esemplare la stessa L. n. 190/2012 in tema di anticorruzione e trasparenza – che non può essere lasciata alle sole amministrazioni locali né può essere sottoposta alla tagliola della *spending*. Occorre uno sforzo anch'esso inedito degli altri livelli istituzionali, a cominciare dalle Regioni e dalle nuove Province, i cui bilanci possono sopportare ben più corposi riequilibri.

Considerazioni operative sulla evoluzione possibile del ruolo del segretario comunale

di Arturo Bianco

Il ruolo del segretario comunale è stato oggetto, nel corso degli ultimi anni, di modifiche importanti, a partire dalla legge n. 127/1997, cd legge Bassanini.

L'evoluzione legislativa non è stata lineare, ad esempio passando da una modifica con una diminuzione di compiti e di responsabilità obbligatori ed un trattamento economico in aumento.

Le attuali competenze che gli sono assegnate dal Titolo IV del Capo III della Prima Parte del Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267 gli assegna i seguenti compiti:

- *partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e ne cura la verbalizzazione;*
- *esprime il parere di regolarità tecnica, in relazione alle sue competenze, nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi;*
- *può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;*
- *coordina i compiti dei dirigenti/responsabili;*
- *esercita le altre funzioni e, nei comuni con popolazione superiore a 100.000 abitanti e nelle province, può essere incaricato dei compiti di direttore generale.*

Siamo in presenza di compiti gestionali assai ridotti, che possono essere riempiti da attribuzioni ulteriori, il che avviene soprattutto nei piccoli comuni.

E' in marcato aumento il fenomeno delle convenzioni, anche a seguito della riduzione della spesa che ciò determina.

La legislazione più recente ha assegnato ai segretari nuovi compiti assai rilevanti: responsabilità anticorruzione, spesso responsabile per la trasparenza, responsabile dei controlli interni,

dirigente sostituito in caso di superamento dei termini di conclusione dei procedimenti.

L'evoluzione legislativa dei compiti e del ruolo dei segretari può andare nelle seguenti direzioni:

1. prevedere che il segretario iscritto allo specifico albo e nominato dai sindaci (eventualmente con un rafforzamento dell'obbligo di motivazione) debba esserci in ogni comune fino a 100.000 abitanti (stessa soglia per la possibilità di nomina del direttore generale). I suoi compiti dovrebbero essere quelli attuali con l'aggiunta di farne il vertice burocratico dell'ente. Nei comuni al di sopra dei 100.000 abitanti (eventualmente anche nei capoluoghi di provincia) i compiti dei segretari possono essere assegnati ai segretari o a dirigenti. I compiti possono essere quelli attuali con l'aggiunta dei compiti di vertice burocratico. Appare necessario che in ogni ente è necessario che vi sia un vertice dell'apparato burocratico e che lo svolgimento di tali compiti non è alternativo all'assegnazione di compiti di controllo interno, quali quelli assegnati dal legislatore negli ultimi anni a tale figura. Si può disporre per i piccoli comuni (ad esempio quelli fino a 3.000/5.000 abitanti) vi sia l'obbligo di gestione associata di questa funzione;
2. nella ipotesi di riforma del titolo V della Costituzione si può prevedere di assegnare ai segretari compiti di controllo esterno, anche attraverso la modifica/potenziamento dei compiti dei revisori dei conti e l'attribuzione di questi compiti ai segretari, a fronte della "municipalizzazione" della funzione, cioè della scelta autonoma da parte dei singoli enti di come svolgere questi compiti.

Monetizzazione degli standard urbanistici: alcuni principi ricorrenti

Commento a Cons. Stato, sez. V, n. 2053/2014

di **Andrea Ferruti**

Distinzione tra oneri di urbanizzazione e monetizzazione degli standard

Mentre il pagamento degli oneri di urbanizzazione si risolve in un contributo per la realizzazione delle opere stesse, senza che insorga un vincolo di scopo in relazione alla zona in cui è inserita l'area interessata all'imminente trasformazione edilizia, la monetizzazione sostitutiva della cessione delle aree da destinare a standard è rivolta al reperimento delle aree necessarie alla realizzazione delle opere di urbanizzazione secondaria all'interno della specifica zona di intervento. Questo vale ad evidenziare la diversità ontologica della monetizzazione rispetto al contributo di concessione.

Questo, in sintesi, l'orientamento giurisprudenziale in tema di monetizzazione degli standard già indicato nella sentenza del Consiglio di Stato, sez. IV, 8 gennaio 2013, n. 32, riferito appunto alle opere di urbanizzazione secondaria indicate nell'art. 16, comma 8, D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380 e succ. mod. elencate in appendice al presente contributo.

Contestazione della debenza di somme a titolo di monetizzazione

Tuttavia, non è infrequente il caso di concessioni edilizie (oggi, permessi di costruire) che, rilasciati previo pagamento parte di somme a titolo di monetizzazione delle aree a standard non reperite in loco e la restante parte per oneri di urbanizzazione primaria e secondaria e per il contributo relativo al costo di costruzione, sono poi oggetto di ricorso in sede giurisdizionale qualora accompagnate dal versamento di somme ritenute non dovute. Il Con-

siglio di Stato, con sentenza della sez. V, 23 aprile 2014, n. 2053 si sofferma proprio su questa fattispecie traendo le seguenti conclusioni.

La fattispecie oggetto di sentenza

La vicenda si riferiva ad una concessione edilizia rilasciata ad una società, proprietaria di un fondo in zona D4 con destinazione "commerciale di completamento", per la realizzazione di un nuovo edificio commerciale. Una volta effettuato il pagamento dell'importo dovuto a titolo di monetizzazione e consegnata la concessione edilizia, la società realizzava, altresì, un parcheggio ad uso pubblico che si estendeva nella fascia di rispetto stradale compresa tra la zona D 4 e la strada statale.

La società, ritenendo non dovuta la somma corrisposta a titolo di monetizzazione delle aree a standard, pagata al solo fine di dare corso ai lavori di costruzione dell'edificio commerciale oggetto della domanda di concessione, proponeva ricorso al T.A.R. per ottenere la condanna del Comune a restituire la somma dovuta a quel titolo, previo annullamento del relativo articolo delle norme tecniche di attuazione (N.T.A.) del piano regolatore generale.

Rigettato il ricorso al Tar, la medesima società proponeva appello al Consiglio di Stato sostenendo che il T.A.R. avrebbe errato nel ritenere che l'individuazione di aree a standard rientrerebbe nella ordinaria procedura di trasformazione del territorio che, a giudizio del T.A.R., "deve tener conto del peso insediativo ricadente sull'intero contesto urbano e della necessità di riequilibrare la situazione appron-

tando adeguati servizi".

In particolare, l'appellante assume che a termini dell'art. 28 della legge n. 1150/1942 e della corrispondente normativa regionale, non vi sarebbe l'obbligo di prevedere aree a standard quando l'intervento edilizio non è subordinato alla previa formazione di un piano attuativo. In altri termini, a parere dell'appellante società, l'amministrazione potrebbe imporre la cessione di aree o pagare l'equivalente valore monetario (cosiddetta monetizzazione) in sostituzione della cessione, solo quando sia prevista la stipula di piani attuativi di iniziativa privata; non quindi nel caso in esame, in quanto per edificare in zona D4 sarebbe stata sufficiente la concessione edilizia singola.

L'iter argomentativo del Consiglio di Stato

Il Consiglio di Stato, nel rigettare l'appello della società, rammenta che l'amministrazione comunale era tenuta ad assicurare la presenza degli standards funzionali previsti per ciascun intervento, con facoltà, poi, di offrire l'alternativa della monetizzazione in luogo della cessione delle aree medesime, in caso ciò sia discrezionalmente ritenuto utile o necessario per lo stato dei luoghi, come nel caso di specie. Tanto ricorreva non solo nel caso dovesse essere redatto un piano attuativo, ma anche quando strumenti urbanistici locali consentissero il rilascio di una concessione singola rendendo necessaria, come soprattutto accade per i centri commerciali, l'acquisizione di spazi per servizi di interesse pubblico e parcheggi.

Del resto, *"la finalità ... perseguita dalle disposizioni ... risulta ben evidente, atteso che i centri commerciali richiamano un numero elevato di consumatori, per cui è necessario, onde evitare disfunzioni e pericoli alla circolazione stradale e turbative alle proprietà che potrebbero essere causate dall'ingente numero di veicoli in transito e in arrivo è necessario predisporre un congruo numero di spazi de-*

stinati al parcheggio".

Dunque, *"la monetizzazione delle aree da cedere a standards, nelle lottizzazioni, va letta pertanto con riguardo anche alla possibilità di monetizzare tali aree, offerta dallo strumento urbanistico per evitare la rinuncia all'intervento costruttivo per mancanze di aree da cedere per standards funzionali".*

In ulteriore passo della sentenza qui commentata, inoltre, il Consiglio di Stato aggiunge che *"... si evidenzia una diversa finalità dei parcheggi localizzati all'interno di una zona commerciale, rispetto a quelli insistenti sulla fasce di rispetto stradale, atteso che solo i primi -e non i secondi- devono ritenersi deputati a soddisfare i bisogni dell'utenza delle aziende commerciali insediate nella zona, mentre i parcheggi insistenti nella fascia di rispetto di un'arteria viaria (nel caso di specie una strada statale trafficata) non possono ritenersi riservati ai frequentatori di dette attività commerciale".*

Dunque, la *"monetizzazione era correttamente prevista e disciplinata dalle allora vigenti N.T.A. del P.R.G. del Comune le quali consentivano l'edificazione in zona D e, eliminando l'obbligo di strumentazione attuativa, prevedevano in sede di diretta concessione, la monetizzazione delle aree da cedere a standards".*

Al termine di questa disamina, con il richiamo ad alcuni precedenti espressamente citati (sez. IV n. 32 dell'8 gennaio 2013, sez. V n. 1993 del 31 dicembre 1998), il Consiglio di Stato rammenta i principi elaborati in materia: a) il pagamento degli oneri di urbanizzazione e la c.d. monetizzazione della mancata cessione di aree a standards operando su differenti piani, sono in rapporto di complementarietà e non di alternatività; b) la c.d. monetizzazione in alternativa alla cessione di aree, è connotata da un vincolo di scopo nel senso tali aree devono essere necessariamente ubicate all'interno della specifica zona di intervento.

La conclusione

In definitiva, nella vicenda in esame:

- a. non si era in presenza di una duplicazione del contributo concessorio, ma veniva in rilievo un obbligo diverso ed aggiuntivo;
- b. la prestazione patrimoniale derivante dalla "monetizzazione" accedeva intimamente alla rilasciata concessione edilizia nonché alla presupposta norma recata dalle N.T.A.;
- c. era irrilevante che il lotto di proprietà della società ricorrente ricomprendesse una porzione destinata dal P.R.G. a zona di rispetto stradale, in quanto tale area era ubicata al di fuori di quella avente destinazione urbanistica commerciale di completamento (nella specie, zona D4).

Ulteriori spunti di approfondimento

Degna di menzione sul punto, infine, è anche (al di là dell'occasione da cui è scaturita) la sentenza del Cons. Stato, sez. IV, 16 febbraio 2011, n. 1013, in *Urbanistica e appalti*, 2011, 4, 482, sui seguenti profili:

- a. natura e consistenza della prestazione pecuniaria richiesta;
- b. genesi e scaturigine della cd. monetizzazione.

Sotto il profilo a), la monetizzazione non vive in alcun modo della natura e delle finalità proprie del contributo concessorio costituito dagli oneri di urbanizzazione e dal costo di costruzione che accompagna *naturaliter* l'autorizzazione a costruire, la cui debenza o meno, quanto al relativo accertamento, può essere fatta valere, in linea generale, nei termini prescrittivi. Il pagamento degli oneri di urbanizzazione si risolve in un contributo per la realizzazione delle opere stesse, senza che insorga un vincolo di scopo in relazione alla zona in cui è inserita l'area interessata alla imminente trasformazione edilizia. La monetizzazione sostitutiva della cessione degli standard, invece, afferisce al reperimento delle aree necessarie alla realizzazione delle opere di urbanizzazione secondaria all'interno

della specifica zona di intervento.

Sotto il profilo b), infine, la monetizzazione discende dalla previsione contenuta in un articolo delle NTA del PRG e tale previsione non risulta essere stata impugnata, come non risulta impugnata la correlata condizione inserita nel provvedimento abilitativo all'edificazione. Pertanto, posto che la suddetta monetizzazione non si risolve in una duplicazione degli oneri di urbanizzazione, la prescrizione impositiva della monetizzazione andava contestata attraverso l'impugnazione del provvedimento concessorio.

Appendice

Le opere di urbanizzazione secondaria sono le seguenti:

- a. asili nido e scuole materne;
- b. scuole dell'obbligo nonché strutture e complessi per l'istruzione superiore all'obbligo;
- c. mercati di quartiere;
- d. delegazioni comunali;
- e. chiese ed altri edifici religiosi;
- f. impianti sportivi di quartiere;
- g. centri sociali e attrezzature culturali e sanitarie, ivi incluse le opere, le costruzioni e gli impianti destinati allo smaltimento, al riciclaggio o alla distruzione dei rifiuti urbani, speciali, pericolosi, solidi e liquidi, alla bonifica di aree inquinate ex art. 58, co. 1, d.lgs. 5 febbraio 1997 n. 22 e le opere, le costruzioni e gli impianti destinati allo smaltimento, al riciclaggio o alla distruzione dei rifiuti urbani, speciali, pericolosi, solidi e liquidi, alla bonifica di aree inquinate ex art. 266, co. 1, d.lgs. 3 aprile 2006 n. 152;
- h. aree verdi di quartiere.

Le nuove regole per le assunzioni flessibili

di Arturo Bianco

Possibilità di disporre fino a 5 proroghe ed introduzione del tetto del 20% del personale in servizio a tempo indeterminato. Possono essere così riassunte le principali novità per le assunzioni flessibili nelle PA contenute nella legge di conversione del DL n. 34/2014, cd jobs act, “Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese”. Queste novità sono dettate, in buona parte, nella forma di modifiche al testo del DLgs n. 368/2001, che ricordiamo essere la disposizione di recepimento della normativa comunitaria che disciplina le assunzioni flessibili nel mondo del lavoro privato ed in quello pubblico.

Non si applica alle Pubbliche Amministrazioni la estensione fino a 36 mesi della durata delle assunzioni flessibili che sono disposte senza una specifica motivazione. Alla base di tale esclusione il dettato dell'articolo 36 del DLgs n. 165/2001 che richiede, per le assunzioni flessibili in tutte le PA, la presenza obbligatoria di ragioni straordinarie o limitate nel tempo. Nonché, continua ad applicarsi la previsione per cui le esigenze strutturali di personale non possono essere assicurate tramite il ricorso alle assunzioni flessibili. Da sottolineare che è inoltre rimasta invariata la previsione per cui la regola è costituita dall'assunzione a tempo indeterminato e le eccezioni sono costituite dalle assunzioni flessibili.

Ricordiamo che per assunzioni flessibili si intendono innanzitutto quelle a tempo determinato, ma anche quelle con contratto di somministrazione, il lavoro accessorio ed i contratti di formazione e lavoro. Ai fini della determinazione del tetto di spesa il legislatore comprende anche gli incarichi di collaborazione coordinata e continuativa, le convenzioni, i tirocini formativi.

Il provvedimento dispone la abrogazione della previsione per cui l'onere della prova relativamente alla esistenza delle ragioni che giustificano le assunzioni flessibili era posto a carico del datore di lavoro. Questa disposizione produce i suoi effetti soprattutto nelle assunzioni flessibili effettuate da privati, ma determina conseguenze di snellimento e semplificazione anche nei confronti delle PA.

Le proroghe ed i rinnovi

I datori di lavoro, comprese le Pubbliche Amministrazioni, hanno la possibilità di prorogare le assunzioni flessibili fino a 5 volte. Tale disposizione modifica l'unica proroga consentita dal vecchio testo del DLgs n. 368/2001 e modifica anche la possibilità di arrivare ad 8 proroghe prevista dal testo iniziale del DL n. 34/2014.

Il tetto massimo di durata delle assunzioni flessibili continua ad essere fissato in 36 mesi, periodo in cui è da considerare compreso anche il rapporto iniziale. Si deve ricordare che il nuovo testo prevede che le proroghe si devono considerare ammesse “a condizione che si riferiscano

alla stessa attività lavorativa per la quale il contratto è stato stipulato a tempo determinato". Questo è un vincolo che, per le Pubbliche Amministrazioni, si somma alla necessità che le assunzioni a tempo determinato siano effettuate solamente a seguito del superamento di una specifica prova concorsuale pubblica, il cui iter può essere comunque snellito rispetto alle previsioni dettate per i concorsi pubblici per le assunzioni a tempo indeterminato.

La norma continua a non porre vincoli ai rinnovi; ricordiamo che essi possono essere effettuati nel rispetto del periodo di sospensione, la cui durata minima è fissata in 10 giorni nel caso di rapporti che sono durati fino a 6 mesi ed in 20 giorni nel caso di rapporti che sono durati oltre 6 mesi, periodo fissato dalla riforma contenuta nelle legge cd Fornero. Anche nel caso di rinnovi si applica il tetto massimo di durata complessiva di 36 mesi, comprensivo del periodo iniziale e di eventuali proroghe.

Da evidenziare che il legislatore vuole che l'apposizione del termine risulti "direttamente o indirettamente, da atto scritto". Nel caso di violazione di questo principio la sanzione è costituita dal considerare privo di effetto un termine apposto senza rispettare il vincolo della forma scritta.

Ricordiamo che il tetto dei 36 mesi nelle PA non può essere modificato dalla contrattazione collettiva decentrata, almeno fino a quando non interverrà una specifica norma contrattuale nazionale, con ciò determinando una condizione di differenza rispetto alle regole in vigore nel settore privato. Le specifiche trattative sono state avviate dall'Aran, ma non hanno fin qui

determinato alcun risultato concreto. Occorre inoltre ricordare che, sulla base dei chiarimenti forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica tale tetto non si applica nel caso di nuova assunzione a seguito del superamento di un ulteriore concorso. Il che determina una condizione di ulteriore differenziazione rispetto alle regole in vigore per le aziende private.

Il tetto

Il legislatore fissa un tetto massimo delle assunzioni flessibili, tetto che viene determinato direttamente dalla stessa disposizione, siamo nell'articolo 1 del decreto come convertito in legge, nel 20% del personale dipendente a tempo indeterminato in servizio alla data dello 1 gennaio dello stesso anno. Siamo in presenza di una disposizione di grande rilievo innovativo. Ricordiamo che, per gli enti locali, non era fissata una soglia massima per le assunzioni a tempo determinato; tale soglia era fissata dal CCNL 14.9.2000 per il ricorso ai contratti di lavoro interinale e, in modo ampiamente consolidato, si è ritenuto che, con la trasformazione operata dal DLgs n. 276/2003 (cd legge Biagi) del lavoro interinale in contratti di somministrazione, si sia determinato il risultato del venire meno di tale limite massimo. Per cui oggi il tetto fissato dalla legge di conversione del DL n. 34/2014 è da considerare applicabile anche agli enti locali ed alle altre PA, introducendo una soglia per il ricorso a questo istituto. Occorre chiarire se questo tetto si applica anche nel caso di assunzioni a tempo determinato disciplinate dalla normativa regionale, quali ad esempio i cd cantieri occupazionali.

Sulla base delle previsioni dettate dal nuovo provvedimento la violazione del

tetto delle assunzioni flessibili in relazione al numero dei dipendenti a tempo indeterminato in servizio, dà luogo al diritto dei lavoratori a vedersi riconosciuto un indennizzo, che viene fissato in una misura compresa tra il 20% ed il 50% del trattamento economico in godimento. Questa disposizione si applica anche agli enti locali ed alle PA. La “novella legislativa” non sostituisce in tali amministrazioni il diritto alla assunzione a tempo indeterminato come sanzione per la violazione della disposizione, che per l'appunto non è e non era prevista, ma costituisce il punto di riferimento per la determinazione delle sanzioni da irrogare all'ente nel caso di violazione delle disposizioni sulle assunzioni flessibili.

Si deve inoltre ricordare che le sanzioni per la violazione del tetto massimo delle assunzioni flessibili non si applicano ai contratti già stipulati alla data di entrata in vigore della legge di conversione, ma unicamente ai contratti stipulati successivamente.

Le altre disposizioni

Le previsioni dettate in materia di assunzioni flessibili vengono espressamente collegate alla condizione attuale di crisi della occupazione e di incertezza del mercato del lavoro; esse sono inoltre dettate per una fase transitoria: “nelle more dell'adozione di un testo unico semplificato della disciplina dei rapporti di lavoro con la previsione in via sperimentale del contratto a tempo indeterminato a protezione crescente”.

Si devono segnalare le disposizioni dettate dal provvedimento per l'apprendistato, in modo da semplificare il ricorso a questo istituto come forma di ingresso nel mondo

del lavoro. Ricordiamo che l'apprendistato non si applica alle PA. Sono inoltre previste forme di decontribuzione fiscale per i contratti di solidarietà.

Da sottolineare infine la possibilità offerta a tutti coloro che vi abbiano interesse a potere acquisire on line la dichiarazione unica di regolarità contributiva nei confronti dell'INPS, dell'INAIL e della cassa edile. Le modalità operative dovranno essere disciplinate con uno specifico Decreto del Ministro del Lavoro da emanare entro il mese di maggio.

Recenti novità in tema di autorizzazione integrata ambientale (A.I.A)

di **Alfredo Scialò**

Lo scorso venerdì 11 aprile 2014 è entrato in vigore un nuovo (per non dire l'ennesimo) decreto legislativo recante modifiche - le più rilevanti in tema di A.I.A. - al Testo Unico Ambientale (D.Lgs. 152/2006), il quale decreto è prevedibile possa mettere ancora una volta, a dura prova gli operatori, tecnici e giuristi, chiamati a confrontarsi in questo campo con un panorama normativo in evoluzione continua.

Si tratta del decreto legislativo n. 46 del 4 marzo 2014 che ha dato attuazione alla direttiva 2010/75/UE relativa alle emissioni industriali (IED) con la quale sono state innovate e trasfuse in un unico provvedimento comunitario, ben sette direttive:

- ⇒ la direttiva 2008/01/CE in materia di IPPC -AIA;
- ⇒ la direttiva 2001/80/CE sulla limitazione delle emissioni in atmosfera di taluni inquinanti originati dai grandi impianti di combustione;
- ⇒ la direttiva 2000/76/CE sull'incenerimento dei rifiuti e la direttiva 1999/13/CE sulla limitazione delle emissioni di composti organici volatili (COV);
- ⇒ le direttive 78/176/CEE, 82/883/CEE e 92/112/CEE, relative alla produzione del biossido di titanio.

Il decreto in parola ha apportato novità, in taluni casi sostanziali, al Testo Unico Ambientale di cui al D. Lgs. 152/2006 (d'ora in avanti T.U.A.), e in particolare sono stati oggetto di intervento gli articoli 5,6,7,8,10,20,29,30,33,35,133,196,208,

209,263,267,268,269,270,271,273,274, 275.

Ma lo stesso decreto ha inserito nel corpo dello stesso:

- a. un nuovo Titolo (il *Titolo III bis*) alla parte IV, dedicato a "*incenerimento e coincenerimento dei rifiuti*" e relative sanzioni,
- b. e una "Parte quinta-bis" dal titolo "*disposizioni per particolari installazioni*" per la specifica disciplina delle "*attività di produzione di biossido di titanio*".

Ma, come detto, le principali integrazioni al Testo unico riguardano però la disciplina dell'autorizzazione integrata ambientale, delle quali proviamo a sintetizzare qui di seguito le più rilevanti, rinviando ad altre sedi per un approfondimento più dettagliato.

- a) In primo luogo è stato ampliato il campo di applicazione dell'A.I.A. prevedendosi:
 - ⇒ l'obbligatorietà di tale procedura autorizzatoria, non più per gli "*impianti*" ma per le "*installazioni*" (seppur la definizione di tale termine - recata dal sostituito art. 5, comma 1, lett. i-quater del T.U.A. - sembrerebbe identica a quella riservata dalla pre-vigente disciplina agli "*impianti*", vi è infatti una rilevante novità rispetto al passato: oggi si prevede che le "*installazioni*" da assoggettare ad A.I.A. siano quelle *unità tecniche permanenti in cui sono svolte le attività industriali* indicate nell'All. VIII alla parte II del T.U.A. e le attività accessorie con potenzialità inquinanti, ma si considerano legate da accessarietà anche quelle "*condotte da di-*

verso gestore” rispetto a colui che presiede e gestisce l’attività industriale principale);

⇒ la riscrittura integrale dell’Allegato VIII con l’inclusione di nuove attività industriali da sottoporre ad AIA (tra le nuove attività inserite basti qui evidenziare, tra quelle “energetiche”, le attività svolte sui terminali di rigassificazione in mare, cd. *off-shore*, previste al p. 1.4-bis e le nuove attività di smaltimento rifiuti previste ai punti 5.1 e 5.3 del nuovo allegato).

b) E’ stato previsto l’obbligo di definire le condizioni dell’AIA sulla base delle Conclusioni sulle BAT (migliori tecnologie disponibili) o, in assenza di queste, sulla base delle pertinenti conclusioni sulle migliori tecniche disponibili tratte dai documenti pubblicati dalla Commissione Europea.

c) E’ stata dedicata rinnovata attenzione alla tutela del suolo e delle acque sotterranee introducendo gli obblighi:

⇒ di presentare, in sede di domanda di AIA, una Relazione di riferimento recante informazioni sullo stato di qualità del suolo e delle acque sotterranee,

⇒ di prevedere in AIA un controllo specifico delle acque sotterranee e del suolo.

d) Sono stati modificati i tempi di vigenza dell’AIA e delle modalità di riesame della stessa (10 anni in assenza di certificazioni, 12 anni per certificazioni ISO 14001, 16 anni per certificazioni EMAS).

e) E’ stato ridisegnato il quadro sanzionatorio in caso di violazioni delle disciplina AIA; più nel dettaglio è stato riscritto l’art. 29-*quattordices* del T.U.A. al fine di rendere le sanzioni previste per gli impianti soggetti ad AIA più proporzionali e più coordinate con quelle previste dalle discipline settoriali ambientali (come quelle in tema di scarichi idrici e di rifiuti).

Quelle sopra esposte costituiscono, come

detto, solo alcune delle più rilevanti modifiche apportate, su impulso del legislatore comunitario, alla normativa AIA dal d.lgs. 46/14 .

Tocca adesso ad operatori e interpreti il compito, in taluni casi non agevole, di approfondire le nuove disposizioni per comprenderne l’effettiva portata innovativa (specie con riferimento alle nuove definizioni giuridiche introdotte all’art. 5 del T.U.A.) ed individuarne i limiti, in attesa, peraltro, delle prossime modifiche al d.lgs. 152/2006 che, ne siamo certi, non tarderanno ad arrivare (si attendono, infatti, a breve novità anche in tema di valutazione dell’impatto ambientale - V.I.A. - la cui direttiva è in fase di modifica).

Il conto annuale del personale

di Arturo Bianco

Il principale strumento di conoscenza della gestione del personale nelle PA e, in particolare, dell'andamento della contrattazione collettiva decentrata integrativa, nonché del relativo fondo, è rappresentato dal conto annuale del personale. Tale documento soddisfa le esigenze di informazione sia del Ministero dell'Economia sia del Ministero dell'Interno (ed infatti esso contiene il censimento del personale degli enti locali) e della Corte dei Conti, per ciò che riguarda le sezioni di controllo. La circolare della Ragioneria Generale dello Stato n. 15 detta le "Istruzioni per la compilazione del conto annuale del personale del 2013". Il documento deve essere trasmesso da tutte le Pubbliche Amministrazioni entro il 3 giugno, essendo questa la prima giornata lavorativa successivo alla data del 31 maggio, che è quella fissata come scadenza. Si ricorda che le modalità di trasmissione sono esclusivamente telematiche, con divieto assoluto di trasmissione di informazioni in forma cartacea. Si ricorda che ogni amministrazione deve individuare uno specifico responsabile del procedimento e che il documento deve essere asseverato anche dal revisore dei conti.

Il mancato invio del conto annuale del personale è sanzionato nei confronti dell'ente ed è oggetto di specifiche sanzioni anche il dirigente responsabile di tale omissione.

Le società

Sulla base delle previsioni dettate dall'articolo 2, commi 10 ed 11, del Decreto Legge n. 101/2013, le società partecipate direttamente o indirettamente da Pubbliche Amministrazioni sono tenute a compilare il conto annuale del personale. Viene chiarito al riguardo che "per le Società partecipate (comma 11), la rilevazione non avverrà direttamente presso tali società né presso gli enti pubblici partecipanti, ma le informazioni verranno reperite da quelle già disponibili presso altre banche dati. Agli enti

pubblici che partecipano al capitale sociale verranno resi disponibili tutte le informazioni raccolte in modo centralizzato".

Il fondo per la contrattazione decentrata

Le informazioni sul fondo per la contrattazione collettiva decentrata integrativa sono contenute nella tabella 15. Si ricorda che essa deve essere "compilata anche nel caso di assenza di contrattazione integrativa formalizzata". Il che si può realizzare tanto per ritardi, tanto perché non vi è un obbligo di redazione di contratti decentrati, il caso della dirigenza negli enti in cui ve ne sono in servizio meno di 5. Viene espressamente ricordato che "anche in tali eventualità il fondo costituisce un limite di spesa che va in ogni caso esplicitamente formalizzato dall'Amministrazione al fine di consentire alla stessa nonché agli Organi di controllo di verificarne il rispetto". Nei casi di assenza del contratto decentrato integrativo non deve essere compilata la sezione dedicata a tale voce se non per la parte riferita alle "destinazioni non contrattate specificatamente dal Contratto Integrativo di riferimento".

Ci viene detto che "i documenti giuridicamente necessari alla compilazione della tabella 15 sono i seguenti: l'atto formale di costituzione del fondo per l'anno di rilevazione, di pertinenza esclusiva dell'Amministrazione; in assenza (eventualmente) di un atto di costituzione del fondo formalmente separato dall'accordo annuale sull'utilizzo delle risorse, andranno prese a base della compilazione della sezione Costituzione del fondo le evidenze che emergono, al medesimo titolo, dall'accordo annuale debitamente siglato e certificato, usualmente nel preambolo o nella presa d'atto delle parti; il contratto collettivo integrativo quadriennale (o biennale); l'accordo annuale sull'utilizzo delle risorse siglato in sede di contrattazione inte-

grativa; i verbali di certificazione dei fondi da parte dell'organo di controllo previsto dall'art. 40-bis, primo comma, del d.lgs. n. 165/2001".

Da sottolineare che nella costituzione della parte stabile del fondo i passaggi sono i seguenti:

1) deve essere indicato un "Unico importo consolidato secondo le disposizioni del Contratto collettivo nazionale di lavoro (es. nel caso delle Regioni ed Autonomie locali, personale non dirigente, il CCNL del 2004 disponeva un unico importo consolidato delle risorse fisse, specificando in dettaglio le modalità di tale consolidamento)";

2) vanno aggiunte le risorse che incrementano il fondo sulla base della successiva contrattazione nazionale;

3) vanno aggiunti gli ulteriori incrementi delle risorse fisse, cioè le "tipologie di incremento che possono arricchire il fondo per la contrattazione integrativa al verificarsi, anche ripetuto nel tempo, di specifiche condizioni; l'esempio tipico è la RIA personale cessato che va ad incrementare in modo permanente il Fondo unicamente nelle occasioni in cui si registra personale cessato. Un ulteriore esempio è l'incremento del Fondo operato per incrementi dotazione organica o servizi, fattispecie prevista da diverse tipologie di Contratti collettivi";

4) va rispettato il tetto e vanno operate le decurtazioni previste in caso di diminuzione del numero dei dipendenti e dei dirigenti in servizio.

Le stesse regole si applicano anche per la parte variabile del fondo.

Il conto annuale riprende la indicazione delle risorse temporaneamente allocate al di fuori del fondo; il riferimento è "alle progressioni orizzontali storiche contabilizzate a bilancio ai sensi dell'art. 1 comma 193 della legge 266/2005. Ne consegue che, ogni qual volta la contrattazione integrativa stabilisce quote di risorse destinate alle progressioni orizzontali, tali risorse escono dal Fondo per rientrarvi unicamente alla cessazione (o progressione verticale) del personale coinvolto. Poiché in questa

fattispecie il Fondo per la contrattazione integrativa in senso stretto risulta rendere conto solo di una parte delle risorse a regime, è stata prevista questa ulteriore voce – obbligatoria – destinata a completare le informazioni rese disponibili con riferimento, appunto, al Fondo in senso stretto". In modo sicuramente arbitrario comunque si può suggerire di utilizzare tale voce per la inclusione delle risorse che servono a finanziare gli aumenti delle progressioni orizzontali disposte dai rinnovi contrattuali, qualora tali voci non siano state aggiunte al fondo per la contrattazione decentrata nei singoli anni in cui sono intervenuti gli aumenti contrattuali.

Un importante chiarimento è quello di un ente che abbia un fondo per il 2013 più basso di quello del 2010 senza avere ancora operato la riduzione per la diminuzione del personale in servizio. La circolare della Ragioneria Generale dello Stato ci dice che i controlli che verranno attivati considereranno tale cifra utile ai fini del calcolo della riduzione.

Si chiarisce che le voci del fondo che non vanno considerate ai fini della determinazione del tetto e della riduzione sono le seguenti:

- economie aggiuntive effettivamente realizzate per i piani di risparmio di cui al DL n. 98/2011;
- economie del fondo anno precedente, comprese le risorse dello straordinario non utilizzate; quote per la progettazione di opere pubbliche e di strumenti urbanistici;
- compensi professionali legali in relazione a sentenze favorevoli all'Amministrazione;
- risorse conto terzi individuale e conto terzi collettivo, cioè quelle per prestazioni rese dall'ente prima del 2010;
- reggenze affidate ai dirigenti per sostituire i colleghi cessati.

Ci viene detto che vanno comprese nel tetto e nella riduzione le risorse per recupero di evasione ICI e quelle destinate all'incentivazione del personale della polizia locale con proventi derivanti dalle sanzioni al Codice della Strada.

Felicità al lavoro

di **Luciana Zanon**

Incontro Giorgio Piccinino, autore di “Il piacere di lavorare”, per parlare di felicità e lavoro. Giorgio, psicoterapeuta del Centro Berne di Milano, si occupa da anni di comportamento organizzativo in aziende pubbliche e private.

Allora Giorgio, cominciamo intanto con una domanda facile: cosa intendi tu con la parola felicità?

Ho sempre pensato alla felicità come a un nutrimento, a qualcosa che alimenta l'energia vitale, che ci dà voglia di fare, insomma la nostra benzina. Ma è anche il premio che riceviamo quando realizziamo le nostre pulsioni di base di sicurezza, attaccamento/amore, conoscenza/ evoluzione ed auto realizzazione.

Puoi spiegare meglio?

Beh...noi esseri umani viviamo alimentati da una energia che ci spinge a sopravvivere, a riprodurci, a crescere ed essere diversi dagli altri e tutte le volte che questi orientamenti vengono realizzati proviamo forti sensazioni interiori di gioia e felicità che diventano il nutrimento per nuove azioni finalizzate ad un altro successivo soddisfacimento.

Intendi dire che la felicità aiuta la nostra specie a sopravvivere?

È così. L'insuccesso dei comportamenti volti a soddisfare i bisogni primari, al contrario, è associato a emozioni-sentinella che ci avvertono che stiamo fallendo o che è in pericolo la

nostra sopravvivenza. Le emozioni di paura, rabbia e tristezza sono i segnali che il genere umano ha in dotazione per sentire immediatamente, prima ancora che razionalmente, che la sua vita sta andando in direzioni negative per la sopravvivenza.

Ok, dunque la felicità come premio e l'infelicità come deterrente. Ma è possibile essere felice all'interno di un'organizzazione? Come può un individuo ricercare la propria felicità laddove esistono ruoli talmente definiti e precisi da non lasciare spazio alla creatività personale?

Dipende molto se siamo la persona giusta al posto giusto e se individuiamo nel lavoro la possibilità di soddisfare i nostri bisogni profondi. Non basta ovviamente un lavoro materialmente e psicologicamente rassicurante, abbiamo in ogni caso bisogno di trovare, almeno in parte, soddisfatti i nostri orientamenti esistenziali di base. La natura dell'uomo è curiosa, creativa, appassionata, ha necessità di dare un senso e un significato alle proprie azioni. Necessita di fiducia reciproca ed alleanze con i propri simili per poter condividere una meta.

Beh.. in azienda spesso non è proprio così...

Senza questa soddisfazione si appassisce, ci si deprime, ci si annoia, si sente frustrata la nostra natura più profonda, si perde il senso del proprio valore e della propria identità, si vegeta, non si vive, si perde il significato

della propria esistenza. È il lavoro alienato, senza passione, senza energia. Spesso ci si lamenta dell'organizzazione in cui si è inseriti. Ma qual è la responsabilità che ognuno di noi ha nei confronti della propria felicità? Molte volte il vissuto è... "tanto io non ci posso fare niente"..... Moltissimo dipende da noi, basti dire che uno degli elementi che contraddistingue le persone felici è il sentirsi padroni della propria vita, qualsiasi cosa accada, anche indipendentemente dalla propria volontà, la persona felice sa di poter affrontare gli eventi e, in una certa misura ovviamente, sa di poterli gestire positivamente.

È anche molto importante mantenere attiva l'energia pulsionale di base, perché se fin da bambini viene favorito l'orientamento a soddisfare i bisogni nelle diverse aree si imparano anche le capacità relative.

Puoi spiegare meglio?

Gli esseri umani hanno delle pulsioni di base, che sono sopravvivere, appartenere, crescere e autoaffermarsi. Per soddisfare la pulsione di appartenenza, ad esempio, si devono imparare o affinare comportamenti specifici come la socievolezza, l'altruismo, il calore umano, l'intimità; per la pulsione di crescita si dovrà essere capaci di essere esplorativi, curiosi, intraprendenti, appassionati. Per l'auto realizzazione si dovrà favorire la creatività, l'indipendenza, la fantasia, l'intraprendenza, l'assertività.

Il potere è un tema molto presente nelle organizzazioni. Anche chi non ne ha per sentirsi sicuro si ritaglia dei piccoli spazi di potere, magari solo trattenendo delle

informazioni, ma il potere da la felicità? Il potere vero è padronanza di sé e della propria esistenza, quindi in questo senso è un elemento molto importante per essere felici. Ma spesso nelle organizzazioni diventa un mezzo per avere delle rivalse per angherie ricevute da bambini. Persone spesso di poca umanità, individualiste e diffidenti, cercano il potere per stare finalmente sopra gli altri, equivocano il comando come se fosse in sé la dimostrazione della loro potenza. Raggiungono anche posti di potere, ma non sono riconosciuti come potenti, sono solo prepotenti.

Un'altra questione di sofferenza nelle organizzazioni è quello delle maldicenze, dei pettegolezzi e delle piccole cattiverie.

È possibile sottrarsi?

Questa è un'altra questione cruciale. Il luogo di lavoro per essere efficiente deve essere solidale, sarebbe come se i soldati in guerra si dovessero continuamente difendere dai propri compagni.

La condivisione non può essere solo degli obiettivi, delle metodologie o delle conoscenze, per essere efficace qualsiasi gruppo si deve "volere bene". Anche a dirlo questo concetto sembra folle, ed invece è la base del successo di ogni gruppo umano.

Mi ha sempre indignato vedere quanto tempo si perde nei luoghi di lavoro per difendersi dai colleghi o dai superiori. E anche il potere dovrebbe essere usato in questa luce: un vero leader è pronto a sostenere e a consolare, ad aiutare a rimediare, ad assistere e rinforzare, deve approfittare di ogni occasione per dare valore alle persone e al-



la collaborazione reciproca. *Un'ultima questione: spesso il vissuto dei ragazzi di questa generazione è di essere sfortunata rispetto ai padri. L'assunzione a tempo indeterminato diventa un mito o il sogno irraggiungibile di felicità. Cosa diresti loro in questa situazione di grande incertezza?*

Trovare un lavoro fisso è la soddisfazione della pulsione di sopravvivenza, ed è certamente una meta che dà all'inizio una grande felicità, ma è una felicità che, oggi giorno e in condizioni normali, dura per breve tempo, dopo poco si tende a darla per scontata, dopo un po' si è di nuovo spinti a cercare di soddisfare la pulsione di autorealizz-

zazione o di crescita. Per questo tanto vale cominciare a mettere in cantiere il proprio progetto al più presto. Devono però sapere che spesso ci vogliono anni per trovare il lavoro che veramente fa per noi e ci piace, ci vuole impegno. Non bisogna rinunciare alla passione, bisogna cercarla e poi rincorrerla con determinazione e tenacia. Se il lavoro è precario non deve essere precaria la fiducia in sé e la determinazione a realizzare nella vita qualcosa di significativo e importante per sé.



Periodico d'informazione-aggiornamento e dibattito degli Enti Locali

Registrazione Tribunale di Reggio Calabria n.03/1995

Direttore Responsabile
Arturo Bianco

Direttore Editoriale
Carmelo Sellaro

Coordinatore Scientifico
Amedeo Di Filippo

Comitato Tecnico-Scientifico
Augusto Bortolotti, Augusto Carmignani, Antonino Cimellaro, Giuseppe Labarile, Francesco Marcone, Michele Miguidi, Pasquale Mirto, Gaetano Noè, Fabio Venanzi, Luciana Zanon, Francesco Zito, Sisinio Zito

Like **cittàmia**

(ottimizzazione ed implementazione)
Maria Alati, Marialuisa Call, Antonino Cama, Cinzia Chirieleison, Giuseppe Cleri, Giuliana Cosentino, Antonia Criaco, Ester D'amico, Manuela Falduto, Francesco Gangemi, Luigi Lazzaro, Carmen Longo, Nadia Palma, Elisa Priolo, Antonio Quattrone, Domenico Stranges, Arturo Tresoldi, Alessandro Ursino

Amministrazione e Redazione
Angelica Ascutto (amministrazione), Sandro Borruto (caporedattore), Simone Carmignani, Anna Petrolino (segreteria), Francesca Sellaro, Franca Tancredi, Stefano Tenuta

coim idea, Corso Mazzini, 41/43
89024 Polistena (RC)
tel. 0966 943674 - fax 0966 943703
mail: coimidea@libero.it
Pec: coimideainforma@legalmail.it

Progetto e realizzazione grafica
coim idea

comunicazione e immagine - idee e progetti

