



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione

CONSULTAZIONE ESPERTI

SU

“Legge delega finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro e alla Corte di Conti”

Il Questionario è articolato in 5 sezioni:

- Contrattazione collettiva e integrativa e funzionalità delle amministrazioni pubbliche;**
- Valutazione delle strutture e del personale**
- Azione per il rispetto degli standards qualitativi e quantitativi nei confronti della Pa e dei concessionari dei pubblici servizi**
- Disciplina della dirigenza pubblica**
- Sanzioni disciplinari**

ed è composta, per la gran parte, da domande aperte alle quali occorre rispondere motivando sinteticamente le proprie argomentazioni.

Il questionario va inviato, compilato a consultazioneonline@formez.it in formato word o pdf.

Grazie della collaborazione

I^ SEZIONE

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E INTEGRATIVA E FUNZIONALITA' DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

1 Le seguenti funzioni afferenti all'autonoma determinazione dei dirigenti vanno garantite dalla norma rispetto alla contrattazione collettiva. Indicare l'ordinamento di priorità con una scala da 1 (priorità massima) a 7 (priorità minima):

- L'organizzazione del lavoro e delle prestazioni nell'ambito degli uffici. [1]
- La valutazione del personale con riferimento alla qualità e produttività della prestazione, ai fini della retribuzione di risultato. [2]
- La valutazione del personale ai fini della progressione professionale e retributiva (e i risultati della valutazione nell'ultimo quinquennio debbono costituire titolo anche ai fini concorsuali). [4]
- La selezione del personale e dei relativi profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio. [5]
- Il potere disciplinare. [3]
- L'attivazione di processi di mobilità interna e l'individuazione di posizioni vacanti e di personale in esubero nella struttura di competenza. [6]
- Altro (indicare): _____

2 La corretta dialettica tra le fonti di disciplina del rapporto di lavoro pubblico legali e collettive (e all'interno di esse tra quelle nazionali e quelle integrative) è garantita dal richiamo contenuto nella legge delega alle tecniche sanzionatorie di cui agli artt. 1339 e 1419 cod. civ.

- SI, in modo adeguato. [x]
- SI, ma in modo non del tutto sufficiente, in quanto: _____ []
- NO, il richiamo è inutile, perché: _____ []

3 Per rafforzare l'efficienza e l'autorevolezza dell'Aran nella contrattazione collettiva è necessario:

- Creare all'interno dell'Aran una struttura collegiale di indirizzo che rappresenti i comitati di settore. [x]
- Dare più poteri al Presidente dell'Aran. [x]
- Altro: _____ **Occorre prendere atto che il datore di lavoro pubblico è un soggetto complesso attraversato da diversità forti di visioni e obiettivi; nessuna configurazione formale di organismi può sostituire una unità di intenti che le diverse componenti considerano solo strumentalmente e opportunisticamente. L'Aran è stato indebolito nel tempo non solo dalla progressiva "cattura" da parte delle organizzazioni sindacali ma dalla scarsa coesione con MEF e DFP, per non parlare dei rapporti con regioni ed enti locali. Se si vuole ripartire su basi nuove quali possono essere aperte dal progetto del Ministro della PA e Innovazione, un organo di questo tipo serve, ma deve essere la sede in cui si stabilisce un patto forte, come unitario datore di lavoro pubblico, e dove quindi si esprimono i responsabili o rappresentanti di massimo livello, a partire dal Ministro. Di questo patto e dei conseguenti elementi di indirizzo il Presidente dell'Aran può essere garante ed esecutore operativo per quanto riguarda la contrattazione, e qui serve anche un rafforzamento dei suoi poteri. Ma allora, per conseguenza, il ruolo dei comitati di settore cambia e bisogna vedere come interpretare il rafforzamento del rispettivo potere di direttiva nei confronti dell'Aran che la legge delega prevede. Gli elementi di indirizzo generale**

potrebbero anche richiedere un'integrazione più limitata nel formare le direttive di settore per la contrattazione. I Comitati di settore possono restare ugualmente molto importanti, soprattutto dove sono presenti regioni ed enti locali di cui anche la legge delega riconosce il diritto di orientare la contrattazione. Si può pensare anche ad un assetto a geometria variabile dei diversi comitati. Questi restano in ogni caso importanti come momento di consultazione e di coinvolgimento. In parte, i tecnici inseriti nei comitati di settore possono essere integrati nella struttura operativa Aran e contribuire alla gestione delle trattative. Ma non è facile trovare l'equilibrio giusto tra la struttura collegiale di indirizzo, i Comitati di settore e la Presidenza o il Comitato direttivo dell'Aran.

4) La riduzione dei comparti di contrattazione al minor numero possibile, fatta salva la previsione di articolazioni contrattuali deputate alla salvaguardia delle specificità lavorative e strutturali delle diverse tipologie di amministrazione incluse in ciascun comparto, possono assicurare una contrattazione più tempestiva ed efficiente.

• Sono d'accordo. []

• Sono d'accordo con le seguenti riserve: [x]

La riduzione dei comparti ha sicuramente senso soltanto se preceduta dal riassetto nel senso illustrato nel punto precedente. Occorre prendere atto che sinora il trend è stato decisamente inverso: cioè è andato nel senso di un aumento dei comparti di contrattazione, introducendone di nuovi (Agenzie, Presidenza del C., ecc.) sempre per buone ragioni, accompagnato da un crescente decentramento dei poteri verso i comparti (e quindi i comitati di settore). Si tratta quindi di una svolta che secondo me ha senso, ma i vari aspetti si tengono insieme e quindi vanno attivati contemporaneamente: indirizzo centrale più forte, azione in prima persona del Ministro, poteri maggiori del Presidente Aran, riduzione dei comparti, introduzione di misure e istituti di valenza orizzontale.

Ricordo che nel gestire i primi CCNL della dirigenza nel 1995-97 avevo tenuto a definire la retribuzione base in tutti i comparti allo stesso importo; poi le differenze agivano sulla retribuzione di posizione. Ciò non serviva solo a favorire la mobilità tra i comparti, ma dava spazio a un'idea di appartenenza di tutti i dirigenti a una funzione comune. La cosa fu accettata e messa in atto. Ma sembrava un'idea un po' bizzarra, nessun altro la riteneva importante. E naturalmente col tempo questo riferimento unitario si è perso completamente. Dare nuova forza a criteri di orizzontalità mi trova favorevole. Ma ho l'impressione che la tendenza generale non sia questa.

• Non sono d'accordo per i seguenti motivi: []

II^ SEZIONE

VALUTAZIONE DELLE STRUTTURE E DEL PERSONALE

1) La valutazione della performance deve riguardare in modo integrato le seguenti dimensioni: grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi o delle prestazioni; capacità di attuazione di piani e programmi; qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; efficienza nell'impiego delle risorse; equilibrio economico-finanziario dell'amministrazione, contenimento e razionalizzazione della spesa; modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute; sviluppo quali-quantitativo del sistema di relazioni con i cittadini e gli stakeholder rilevanti; impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni, ovvero valutazione dell'outcome.

- Ritiene che nell'ambito del decreto delegato si debba adottare questa logica multidimensionale della valutazione? SI [] NO []
La logica multidimensionale è necessaria ma non vale nello stesso modo per tutti i servizi/settori.

- Tra queste dimensioni di valutazione ve ne sono di prioritarie? (se sì, specificare)
Le priorità variano a seconda dei servizi/settori di intervento. SI [] NO []

- Ritiene che vi siano altre dimensioni rilevanti oltre a quelle elencate? (se sì, specificare)
È rilevante in alcuni casi anche la correttezza (e l'equilibrio) con cui è gestita l'autorità o il potere di cui l'amministrazione dispone. SI [] NO []

- Altro _____

2) La valutazione delle performance si colloca nell'ambito del ciclo di gestione della performance (performance management) così articolato: definizione e comunicazione degli obiettivi di performance; collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi; misurazione delle performance; valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi; rendicontazione delle performance ai fini del controllo interno; rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni ed ai cittadini.

- Ritiene necessaria una disciplina organica del ciclo di gestione delle performance o ritiene sufficiente la disciplina previgente in materia? SI [] NO []

_____ **Il performance management costituisce un metodo complesso che non si può introdurre soltanto con una disciplina; proprio se questa è "organica" diventa pericolosa perché irrigidisce il funzionamento e non può tenere conto delle differenze tra le varie amministrazioni; la direzione per obiettivi è già un metodo debole e con molti limiti perché non si adatta a molte attività della PA e richiede comunque forti misure di accompagnamento e lo sviluppo di un apprendimento; non è quindi opportuno proceduralizzarla in modo spinto. I decreti prevedono qualche misura di accompagnamento che occorre sviluppare ulteriormente, perché oggi le amministrazioni in gran parte non sanno definire gli obiettivi o tendono a farlo in maniera opportunistica. A mio avviso la rendicontazione delle performance è l'aspetto più**

importante del ciclo e quello su cui si dovrebbe insistere di più soprattutto nella fase iniziale. E' possibile rendicontare la performance anche a prescindere dagli obiettivi e questo ha comunque un effetto positivo di trasparenza e di stimolo.

- Ritiene che nell'ambito del decreto delegato si debba fare un riferimento puntuale alle fasi del ciclo di gestione della performance all'interno del quale si colloca la fase di valutazione?

SI [] NO [**x**]

v. sopra per le motivazioni

- Ci sono delle fasi tra quelle sopra elencate su cui ritiene prioritario puntare l'attenzione?

Come già detto la rilevazione e soprattutto la pubblicizzazione delle performance sono importanti anche al di là dell'obiettivo (che può essere anche sottodimensionato o addirittura sbagliato). Occorre rendere pubbliche le relazioni dei nuclei di valutazione come già avviene nel caso delle università.

SI [**x**] NO []

- Ritiene che ci siano altre fasi rilevanti oltre a quelle elencate?

SI [] NO [**x**]

- Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito

3) L'accesso ai sistemi premianti (economici e non) è condizionata alla piena attuazione dell'intero ciclo di gestione delle performance, secondo logiche meritocratiche.

- Ritiene utile e/o necessario prevedere tale condizionalità per evitare la distribuzione della premialità in assenza di idonee metodologie di valutazione?
- Ritiene che tale condizionalità debba limitarsi ai soli dirigenti o debba estendersi a tutto il personale?
- Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito

SI [**x**] NO []

SI [**x**] NO []

E' senz'altro utile condizionare l'erogazione di incentivi alla messa in atto di un minimo di misure di base che rendano possibile la valutazione. Tuttavia è forte il rischio di indurre in questo modo solo adozioni formali dei nuovi sistemi. Più che richiedere l'attuazione dell'intero ciclo, legherei la condizionalità alla pubblicazione esauriente (verificata o validata da organismi esterni) di indicatori di attività, di risorse e di risultato. Per ottenere la validazione diventa necessario curare anche la sostanza e non solo l'adempimento formale. Questo tipo di trasparenza dovrebbe essere condizione anche per l'incentivazione del personale in modo da dare una spinta ulteriore.

4) L'organismo centrale di valutazione non esegue direttamente la valutazione, ma ha una funzione di accompagnamento, promuovendo la valutazione e la trasparenza attraverso la definizione di requisiti minimi, linee guida, modelli, standard, ecc.

- Ritiene questa impostazione funzionale all'obiettivo di promuovere la valutazione delle strutture e del personale nelle amministrazioni pubbliche?
- L'organismo dovrebbe avere poteri di verifica e sanzionatori?
- Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito

SI [] NO []

SI [] NO []

Questa funzione di accompagnamento è molto importante e opportunamente prevista dalla legge. L'organismo centrale può essere un catalizzatore, non funzionerà se accentra tutta l'attività di elaborazione di standard e criteri. Occorre pensare a connessioni multiple con organismi associativi dei vari settori di amministrazioni, enti e fondazioni di ricerca, ecc. in modo da costruire e diffondere gradualmente riferimenti concettuali utili.

5) Al fine di sviluppare un sistema premiante meritocratico e selettivo, si prevede una distribuzione degli esiti della valutazione secondo una graduatoria, in base alla quale solo una quota limitata di dipendenti possa ottenere il premio più elevato

- Ritiene utile e/o sufficiente tale disposizione al fine di garantire una reale selettività?
- Ritiene che esistono altre leve per garantire che il sistema sia effettivamente selettivo e meritocratico ?
- Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito

SI [] NO []

SI [] NO []

_____ Disposizioni di questo tipo sono state già attivate in passato anche nei CCNL ma svuotate poi nell'attuazione; quand'ero all'ARAN nel 1995/6 si era introdotto il "fondino", un incentivo limitato a una quota dei dipendenti degli enti locali; inoltre nel primo CCNL dei dirigenti statali (1997) si era vincolato il premio di risultato al 20% dei dirigenti (l'importo così raggiungibile per il singolo su base annua era di 10 milioni (di allora) procapite. La cosa però non piacque a chi doveva applicarla. Il problema è destinato a ripresentarsi perché la cultura non è cambiata più di tanto.

Ci sono certamente altre leve possibili: non mettere vincoli rigidi e lasciare più discrezionalità ai vertici delle varie amministrazioni, obbligando però a comunicare in modo chiaro e completo gli incentivi erogati e a giustificare/motivare le scelte fatte. Per esempio si potrebbe richiedere che quando gli incentivi erogati superano una certa soglia (p.es. il 50% del personale) i responsabili debbano motivare pubblicamente le ragioni di questa scelta.

6) Ogni amministrazione, con cadenza annuale, deve predisporre e mettere online un documento programmatico (piano di performance) e un documento consuntivo (rapporto di performance), che contengono rispettivamente gli obiettivi pianificati ed i risultati conseguiti.

- Ritiene utile tale previsione al fine di garantire la trasparenza sulle performance?
- Ritiene che esistono altri strumenti per garantire un'effettiva trasparenza delle performance?
- Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito

SI [] NO []

SI [] NO []

_Occorre un forte accompagnamento nei confronti delle amministrazioni, le norme non possono bastare; occorre_____dare poteri veri a organismi di coordinamento; il compito dell'organismo centrale prefigurato

dalla legge è molto arduo . Al proposito la legge prevede una collaborazione istituzionale con MEF e DFP: questa disposizione non può restare una mera indicazione di principio ma deve essere potenziata con strumenti efficaci. Sulla trasparenza in particolare occorrono forti strumenti sanzionatori per gli enti inadempienti, sostenuti da una volontà politica reale. Anche per questo ritengo meglio puntare in una prima fase su trasparenza e monitoraggio più che sul piano di performance. Il sistema più completo potrebbe essere avviato con maggiore gradualità a partire da alcune amministrazioni pilota che avviino sperimentazioni in un'ottica di apprendimento, con diffusione successiva ad ambiti più vasti.

7) La valutazione dei dirigenti e dei ruoli direttivi si basa sulla performance operativa e sui comportamenti. La valutazione del restante personale si basa sulle competenze espresse e sulla performance della struttura di appartenenza.

- Ritiene utile questo approccio alla valutazione? SI [x] NO []
 - Ritiene che la valutazione debba considerare solo le performance individuali o solo la qualità di esercizio del ruolo assegnato? SI [] NO []
 - Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito
 - **Ci può essere anche un approccio misto per il personale: performance della struttura di appartenenza + qualità di esercizio del ruolo assegnato. E' importante la fase di comunicazione preventiva del tipo di performance richiesta soprattutto nel senso di qualità della prestazione; per il dirigente si dovrebbe valutare se e come ha gestito questa comunicazione e l'interazione continua con il personale.**
-

8) Gli organi di valutazione e controllo interno delle amministrazioni pubbliche sono riconfigurati in modo da assicurare le professionalità dei valutatori e l'affidabilità del sistema di valutazione.

- Ritiene utile questa riconfigurazione degli organi di valutazione e controllo interno delle amministrazioni pubbliche? SI [x] NO []
 - Ritiene che oltre alle competenze professionali dei valutatori occorra modificare il quadro normativo sui controlli interni? SI [X] NO []
 -]
 - Ritiene che la supervisione sull'affidabilità del sistema di valutazione debba essere una funzione svolta all'esterno? SI [x] NO []
 - Segnalare ulteriori suggerimenti in proposito
-

E' opportuno certamente rivedere il quadro normativo degli organi di controllo interno. Occorre però anche riconoscere che l'attuale normativa è largamente inapplicata, in quanto gli adempimenti valutativi riguardanti le retribuzioni incentivanti, in particolare dei dirigenti, prevalgono largamente sulle altre funzioni che la legge attribuisce ai servizi di controllo interno o ai nuclei di valutazione. Sembra quasi che si valuti solo per retribuire ignorando tutti gli aspetti che riguardano l'analisi delle performance delle amministrazioni a scopo di miglioramento e apprendimento. Dalle ricerche che ho compiute negli ultimi anni risulta un enorme problema di governance che ricade sui controlli: l'indifferenza degli organi di governo per i risultati delle valutazioni è il dato che emerge con evidenza e riguarda del resto non solo la PA ma anche banche, imprese e organizzazioni non profit (v, Reborà G., La crisi dei controlli, Pearson Education, 2007). Si accetta la valutazione e il controllo *obtorto collo* solo perché serve a distribuire soldi ai dirigenti e al personale.

La proposta che farei è l'obbligo di rendere pubblici i referti degli organi di controllo interno e valutazione in modo che tutti possano vedere sia che cosa producono questi organi, sia quali sono i risultati. Una forma estesa di pubblicità è in vigore da anni per i rapporti dei nuclei di valutazione delle università (dove fra l'altro i nuclei non si occupano di retribuzioni incentivanti): qui se non altro si è molto migliorato l'approfondimento e la diffusione dei dati sul sistema universitario nel suo insieme e come singole sedi: non a caso in questo settore sono scoppiate forti polemiche e contestazioni di situazioni negative e di comportamenti arbitrari. Ma se si vuole cambiare occorre accettare di provocare tensioni.

L'innalzamento delle competenze professionali dei valutatori è fondamentale e giustamente la legge lo prevede. Credo che si debba porre fine alla prassi per cui normali dirigenti di enti fanno i valutatori in altri enti in base a una competenza manageriale generale, senza essere specialisti di valutazione. I valutatori dovrebbero uscire da processi formativi specifici e dedicarsi a questa attività in modo prevalente, per un periodo definito, passando poi ad altri ruoli manageriali.

III^ SEZIONE

AZIONE PER IL RISPETTO DEGLI STANDARDS QUALITATIVI E QUANTITATIVI NEI CONFRONTI DELLA PA E DEI CONCESSIONARI DI SERVIZI PUBBLICI

1) E' necessario articolare il procedimento che dovrà instaurarsi a seguito della diffida ad adempiere rivolta alla pubblica amministrazione o al concessionario e descritto dal criterio di cui al n. 3) della lettera l) del comma 2 dell'art. 3 della legge delega:

- Come può avvenire tale articolazione?

- In particolare, come può essere realizzata la progressiva responsabilizzazione dei vertici dell'ente, prevista nel citato n. 3)?

2) Soprattutto nei casi di scarsa collaborazione della pubblica amministrazione o del concessionario coinvolti nell'azione, può essere complesso e arduo per il giudice accertare gli atti e i comportamenti oggetto della normativa;

- Consentire al giudice amministrativo (cui la legge di delega conferisce la giurisdizione esclusiva) il potere di avvalersi della prova testimoniale è compatibile con l'attuale sistema? SI [] NO []
- Si tratta di una innovazione opportuna nel quadro del processo dinanzi al giudice amministrativo? SI [] NO []

3) La delega consente al giudice di disporre il commissariamento della P.A. di cui si accerti la "perdurante inadempienza".

- È opportuno configurare tale presupposto nel senso che il commissariamento possa disporsi con la stessa sentenza, una volta accertata la risalente inadempienza della P.A. coinvolta? SI [] NO []
- Ovvero, sarebbe più prudente prevedere che l'inadempienza in questione debba persistere per un certo periodo dopo l'emanazione della sentenza e dunque il commissariamento possa disporsi solo in un momento successivo, in una sorta di giudizio di ottemperanza? SI [] NO []

4) Durante il commissariamento di una pubblica amministrazione, potrebbe prevedersi che i soggetti per i quali sia accertato il concorso a cagionare l'inefficienza o la carenza organizzativa subiscano decurtazioni nei rispettivi emolumenti (retribuzione di risultato o comunque parte variabile della retribuzione).

- E' utile, opportuno e coerente con il sistema prevedere tale decurtazione?
- Quale procedimento potrebbe essere adottato per infliggere tale decurtazione?

SI [] NO []

-
- Quale potrebbe essere la misura della decurtazione?

IV^ SEZIONE

DISCIPLINA DELLA DIRIGENZA PUBBLICA

1) L'articolo 6, comma 2, lettera f) della legge delega prevede che l'accesso alla prima fascia dirigenziale avvenga mediante il ricorso a procedure selettive pubbliche concorsuali per una percentuale dei posti disponibili nella dotazione organica.

- Quali categorie di soggetti (equiparabili ai dirigenti di seconda fascia) ritiene che possano partecipare al suddetto concorso?

Titolari di funzioni dirigenziali o assimilabili anche in altri tipi di organizzazioni

2) Per accedere alla prima fascia dei ruoli dirigenziali, come dovrebbero essere articolate le procedure selettive pubbliche, di cui all'articolo 6, comma 2, lettera f)?

- Per titoli che valorizzino l'esperienza professionale pregressa;
- Per prove selettive volte a valutare anche la capacità manageriale;
- Per titoli e per prove selettive.
- Altro _____

3) L'articolo 6, comma 2, lettera a) della legge delega, attribuisce al dirigente il potere di selezionare le professionalità rispondenti alle esigenze della struttura, gestire gli incentivi economici e utilizzare l'istituto della mobilità per coprire le vacanze di organico

- Quali altri poteri e strumenti dovrebbero essere riconosciuti al dirigente, in qualità di soggetto che esercita i poteri del datore di lavoro pubblico?

_Si tratta di una problematica che non si può risolvere con norme generali ma occorre rimandare agli ordinamenti organizzativi degli enti. La selezione delle professionalità è compito certo dei dirigenti ma in assetti complessi i ruoli saranno articolati per tenere conto di diverse esigenze._____

V^ SEZIONE

SANZIONI DISCIPLINARI

1) La legge-delega fa riferimento alla previsione di strumenti per una sollecita ed efficace acquisizione delle prove nel procedimento disciplinare. L'attuazione di questo criterio direttivo può avvenire attraverso la configurazione in capo all'autorità procedente di un potere di acquisizione istruttoria, relativamente a documenti o informazioni decisivi per la definizione del procedimento, anche all'esterno dell'amministrazione di appartenenza, ma va stabilito se tale potere può essere esercitato:

- Soltanto nei confronti di altre amministrazioni pubbliche e senza risvolti disciplinari per il caso di inottemperanza, in considerazione dell'estraneità rispetto ai fatti per i quali si procede; []
- Soltanto nei confronti di altre amministrazioni pubbliche, ma con sanzione disciplinare (irrogata dall'amministrazione di appartenenza) per il dirigente o il dipendente "esterno" che non ottempera, in funzione di un dovere di leale collaborazione fra amministrazioni; [x]
- Anche nei confronti di altri soggetti pubblici o di privati, ma senza alcuna sanzione per l'inottemperanza, data la loro estraneità alla potestà disciplinare delle amministrazioni pubbliche. []

2) La legge-delega intende sancire a livello normativo il principio di autonomia del procedimento disciplinare rispetto al procedimento penale. Il relativo criterio direttivo - prevedere che il procedimento disciplinare possa proseguire e concludersi anche in pendenza del procedimento penale, stabilendo eventuali meccanismi di raccordo all'esito di quest'ultimo - pone l'esigenza di regolare i casi di conclusione difforme del processo penale rispetto al procedimento disciplinare. In particolare è necessario stabilire se la reformatio della decisione disciplinare, alla luce del giudicato penale, debba avvenire obbligatoriamente:

- Soltanto in melius, vale a dire nei soli casi di esito penale più favorevole al dipendente; []
- Anche in peius, ma soltanto nei casi in cui il processo penale ha accertato fatti in relazione ai quali sono previste sanzioni disciplinari gravi; []
- Anche in peius, sempre. [x]

3) La legge-delega include, tra i principi e criteri direttivi in materia di responsabilità disciplinare dei pubblici dipendenti, l'individuazione delle infrazioni che, per la loro gravità, comportano la sanzione disciplinare del licenziamento.

Oltre alle ipotesi di scarso rendimento, di attestazioni non veritiere di presenze e di presentazione di certificati medici non veritieri da parte di pubblici dipendenti - direttamente indicate nella legge - e ad altre già presenti nella contrattazione collettiva, si intende prevedere come causa di licenziamento, per analogia di ratio, la protrazione oltre un certo limite temporale di un'assenza ingiustificata. In relazione a quest'ultima, occorre decidere se va fissato:

- Un limite di giorni assoluto; []
- Un limite di giorni rapportato ad un arco temporale definito; []
- Una combinazione dei due tipi di limite. [x]

4) La legge-delega si propone di ampliare i poteri disciplinari assegnati al dirigente, prevedendo che gli sia attribuita la competenza ad irrogare sanzioni conservative quali, tra le altre, la multa o la sospensione del rapporto di lavoro, nel rispetto del principio del contraddittorio. È necessario precisare se questo criterio direttivo va interpretato nel senso che il decreto delegato:

- Può includere o meno la sospensione fra le sanzioni comminabili direttamente dal dirigente; []
- Deve includere la sospensione fra le sanzioni comminabili direttamente dal dirigente, senza limitazioni di durata; [x]
- Deve includere la sospensione fra le sanzioni comminabili direttamente dal dirigente, ma può attribuire ai poteri del dirigente soltanto la sanzione della sospensione di breve durata, ad esempio fino ad un massimo di 10 giorni. []