Sommario

Prefazione 13

Parte I
Saggi su delega e delegazione

Antonio Naddeo
L'arte di delegare nella Pubblica Amministrazione: un motore per l'efficienza e per la crescita *19*
1. Premessa 19
2. La delega: aspetti giuridici e tipologie nella Pubblica Amministrazione 19
2.1 Delega di firma *20*
2.2 Delegazione funzionale *20*
2.3 Delegazione interorganica e inter-soggettiva *20*
3. I benefici della delega nella Pubblica Amministrazione: efficienza, motivazione e sviluppo 21
3.1 Aumento dell'efficienza e della produttività *21*
3.2 Sviluppo delle competenze e motivazione del personale *22*
3.3 Miglioramento del clima organizzativo e della fiducia *22*
3.4 Responsabilizzazione e autonomia *23*
4. Sfide e ostacoli alla delega nella pubblica amministrazione: superare le resistenze per una PA innovativa 23
4.1 Resistenze culturali e paura di perdere il controllo *23*
4.2 Mancanza di fiducia e competenze *24*
4.3 Ambiguità normativa e burocrazia *24*
4.4 Sovraccarico di lavoro e mancanza di tempo *25*
5. La delega come strumento di leadership e di gestione: costruire una PA del futuro 25
5.1 La delega come espressione di leadership *26*
5.2 La delega nella gestione quotidiana *26*
5.3 Responsabilità e accountability nella delega *27*

6. Strategie operative per una delega efficace nella PA 27
6.1 Pianificazione strategica della delega 28
6.2 Criteri di selezione e preparazione del personale 28
6.3 Protocolli di comunicazione e coordinamento 28
6.4 Sistemi di monitoraggio e valutazione 29
7. Tecnologie digitali e delega: l'innovazione al servizio dell'efficienza 29
7.1 Piattaforme digitali per la gestione della delega 30
7.2 Intelligenza artificiale e supporto decisionale 30
7.3 Strumenti di comunicazione e collaborazione 30
8. La delega nell'era del lavoro agile: nuove sfide e opportunità ... 31
8.1 Adattamento della delega al lavoro remoto 31
8.2 Gestione dei risultati e performance management 32
8.3 Benessere organizzativo e work-life balance 32
9. Conclusione: la delega come catalizzatore per una università del futuro 32

Vincenzo Tedesco
La delega come strumento per migliorare l'organizzazione 34

Gianni Penzo Doria
Delega e delegazione: profili giuslavoristici e manageriali dopo il nuovo CCNL 39
1. La conoscenza, prima di tutto 39
2. Chi era Andrea Del Verrocchio? 40
2.1. Chi non delega non dirige 42
3. Il significato della delega 43
4. Delega di firma e delegazione funzionale 44
4.1 La delega di firma come decentramento burocratico 45
4.2 La delegazione funzionale come trasferimento di un potere 45
4.3. La giurisprudenza su delega e delegazione: dal potere traslato al decentramento burocratico 46
4.4. Delega e delegazione in sintesi giurisprudenziale e giuslavoristica 47
4.5 Presupposti e conseguenze della delegazione funzionale 50
4.6 Obbligatorietà della forma scritta e le previsioni del CCNL 51
5. La delega nella prospettiva manageriale 52

5.1 Fare, sapere, saper fare, saper far fare e far sapere: la delega come leva motivazionale ... *53*
5.2 La delega e la capacità di ascolto del delegante ... *53*
5.3 La delega ai funzionari (ex D) e ai collaboratori (ex C) ... *54*
6. I provvedimenti d'urgenza ... 55
7. I documenti a firma congiunta ... 55

Lara D'Auro
Aspetti giuridici della delega di firma e della delegazione funzionale ... *60*

Concetta Di Napoli
La delegazione amministrativa da istituto attuativo del buon andamento a strumento di pratica manageriale pubblica ... *73*
1. L'organizzazione amministrativa e i pubblici funzionari nel quadro costituzionale ... 73
2. L'evoluzione da "funzionario dello Stato" a RPA ... 75
3. Natura giuridica e tipologie di delegazione nel procedimento amministrativo ... 76
4. Elementi costitutivi della delega ... 80
5. La delegazione nei rapporti dirigente / RPA ... 81

Michele Toschi
La delega e l'organizzazione del lavoro: strumento di efficienza, coordinamento ed empowerment ... *86*
1. Introduzione ... 86
2. La delega come necessità nelle organizzazioni complesse ... 87
3. Tipologie di delega ... 88
4. La delega nei contesti contemporanei ... 90
5. Benefici e rischi della delega ... 91
6. La delega come strumento di empowerment e motivazione ... 92
7. Conclusioni ... 94

Valentina Albertazzi
Il magico potere del riordino: competenze, deleghe, semplificazione e minimalismo amministrativo ... *95*

Erika Leonardi
L'approccio per processi valorizzato dalla delega ... *108*
1. Ottica di processo ... 108

2. Caratteristiche della delega 111
3. Processo & delega 112
4. Conclusioni 113

Ivan Vaccari
Responsabile del procedimento amministrativo: doppie sigle su istruttoria e potere di delega 114

Giorgia Canella, Gianni Penzo Doria
L'attività amministrativa tra RPA e RUP: affinità e differenze 121
1. La definizione di procedimento amministrativo 121
2. Il contesto normativo 123
3. Procedure, processi e procedimenti: le azioni amministrative nell'organizzazione 124
4. La legge 241/1990 e i tre articoli fondamentali sul procedimento amministrativo 131
5. Dal Responsabile unico del procedimento del D.Lgs. 50/2016 al Responsabile unico del progetto del D.Lgs. 36/2023 134
6. RPA o RUP? Alle origini di un equivoco 138
7. In estrema sintesi e per favorire il lavoro quotidiano 140
Appendice Allegato I.2 del D.Lgs. 36/2023: Attività del RUP - (Articolo 15) 146

Domenico Maria Guido Cavallo
Deleghe in materia di salute e sicurezza sul lavoro e modelli organizzativi 157
1. Introduzione 157
2. Definizione e individuazione del DdL 158
3. Il DdL nelle società di persone e di capitali 160
4. Il DdL nei gruppi di società 162
5. La delegazione funzionale in materia di sicurezza 164
6. La delegazione funzionale in materia di sicurezza e il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 170
7. Condizioni che rendono idonea e valida la delegazione funzionale ex art. 16 171
8. I vantaggi organizzativi della delegazione funzionale 172
9. La «delega gestoria» 173
10. «La Sub-Delega» 173

11. Gli obblighi del DdL in tema di sicurezza 174
12. Gli obblighi di vigilanza sull'operato del delegato 176
13. Responsabilità in tema di valutazione dei rischi 178
14. Sintesi circa la delegazione funzionale nella sicurezza sul lavoro 185
15. Chi può conferire la delegazione funzionale? 185
16. In caso di delegazione funzionale, devono essere rispettati dei requisiti particolari? 186
17. La delegazione funzionale può essere conferita a una persona esterna all'azienda? 187
18. Cosa succede al delegante o al delegato se la delega non è valida perché non rispetta uno dei requisiti di cui all'art 16? ... 187

Parte II
La Tabella di AlterEGO

Il progetto AlterEGO 191
1. Il significato del progetto 191
2. Il Gruppo di lavoro 192

Gli autori 251