

Newsletter



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



05

**Maggio
2026**

In questo numero parliamo di

MAGGIO
2026

1. CISL FP
NOTA UNITARIA SUL DISEGNO DI LEGGE "MERITO" AS 1778
2. CISL FP
AGGIORNATI I VALORI DELL'INDENNITÀ DI VACANZA CONTRATTUALE 2025
3. CORTE DI CASSAZIONE
**IMPIEGO PUBBLICO – FUNZIONI LOCALI – ONNICOMPRESIVITÀ
RETRIBUZIONE DIRIGENZIALE**
4. ARAN
**QUALI CRITERI DEVONO ESSERE APPLICATI AI FINI DELL'INCREMENTO DEI
RIMBORSI DEI PASTI PER LE TRASFERTE ALL'ESTERO DEL PERSONALE
DELL'AREA FUNZIONI CENTRALI?**
5. ARAN
**VI SONO LIMITI – EVENTUALMENTE CONNESSI ALLA DIMENSIONE
DELL'ENTE O ALLA CONSISTENZA ASSOCIATIVA DI UNA ORGANIZZAZIONE
SINDACALE – AL NUMERO DI DIPENDENTI CHE POSSONO ESSERE
NOMINATI DIRIGENTI SINDACALI?**
6. DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
**RIDETERMINAZIONE DEI POSTI E DELLE AMMINISTRAZIONI
DEL X CORSO-CONCORSO SNA**
7. OCSE
**MISURARE E MONITORARE LE DIFFERENZE SALARIALI DI GENERE NELLE
AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**
8. LEXICON DIRIGENZA
**CODICE DELLA DIRIGENZA PUBBLICA:
4. DIRIGENZA PUBBLICA E DIRIGENZA PRIVATA**

cislfp.it

Nell'apposita sezione del sito CISL FP dedicata alla dirigenza pubblica **sono consultabili i numeri della Newsletter**, che viene inviata ai dirigenti iscritti con cadenza mensile.

Un utile strumento di informazione, redatto dal Coordinamento nazionale dirigenza CISL FP, che consente di accedere ad un'ampia banca dati e di poter essere aggiornati su tutte le novità che interessano la dirigenza.



[CLICCA QUI PER SCARICARE I NUMERI PRECEDENTI](#)

Buona lettura!

CISL FP

Nota unitaria sul disegno di legge “Merito” AS 1778

Il testo del “disegno di legge Merito”, A.S. 1778 in materia di valutazione e riforma dei percorsi di accesso alla dirigenza pubblica, è attualmente incardinato presso la Commissione Affari Costituzionali del Senato.

Rispetto al provvedimento originario, con il primo passaggio alla Camera sono state apportate modifiche limitate e di scarso rilievo che non risolvono le numerose criticità che abbiamo sollevato durante l’audizione dell’8 ottobre 2025 (sulla quale si rinvia alla newsletter di ottobre 2025) soprattutto per quanto concerne la distribuzione forzata e aprioristica dei giudizi che il disegno di legge intende riproporre.

Ribadiamo che per la Cisl Fp la valorizzazione del merito nel lavoro pubblico deve essere basata sulla definizione di obiettivi sfidanti, rafforzando tramite la formazione continua le competenze e il valore potenziale del personale dirigente e non dirigente, anziché attraverso una predeterminazione a monte dei giudizi.

Al fine di presidiare anche quest’ultimo passaggio parlamentare presso la Commissione Affari Costituzionali del Senato, abbiamo unitariamente inviato al Relatore del DDL - sen. Mario Occhiuto - una richiesta di incontro che consenta una adeguata discussione sulle criticità sollevate dalle OO.SS. nella nota allegata.

DOCUMENTI

NOTA UNITARIA DEL 6 MAGGIO 2026

[Scarica qui](#)

CISL FP

Aggiornati i valori dell'indennità di vacanza contrattuale (IVC) 2025

L'art. 1 comma 128 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di Bilancio 2025) prevede che, nelle more della definizione dei contratti collettivi nazionali per il triennio 2025-2027, si dà luogo all'erogazione dell'IVC nella seguente misura mensile percentuale rispetto agli stipendi tabellari vigenti:

- 0,6% DAL 1° APRILE AL 30 GIUGNO 2025;

- 1% DAL 1° LUGLIO 2025.

Per assicurare l'omogenea applicazione della norma, la Ragioneria Generale dello Stato ha recentemente diffuso un aggiornamento degli importi dell'Indennità di vacanza contrattuale che verrà erogata in busta paga in attesa della sottoscrizione dei CCNL 2025-2027.

Alleghiamo alcuni volantini che riportano i valori aggiornati dell'IVC per il personale non dirigente e dirigente afferente a ciascun comparto contrattuale.

FONTI

RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO

DOCUMENTI

VOLANTINO IVC FUNZIONI CENTRALI

[Scarica qui](#)

VOLANTINO IVC FUNZIONI LOCALI

[Scarica qui](#)

VOLANTINO IVC PCM

[Scarica qui](#)

CORTE DI CASSAZIONE

Corte di Cassazione

Impiego Pubblico – Funzioni Locali – Onnicomprensività retribuzione dirigenziale

Con l'Ordinanza n.ro 5428 dell'11/3/2026 la Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, ha statuito che il principio di onnicomprensività della retribuzione dirigenziale esclude la remunerabilità di somme prive di titolo contrattualcollettivo non solo quanto alle funzioni rientranti nel profilo/qualifica, ma quanto a qualsiasi incarico conferito dall'amministrazione di appartenenza o su designazione della stessa (Cass. n. 32264/2019).

“Nella fattispecie l’incarico era stato conferito dal datore di lavoro, e tanto bastava ad escluderne la remunerabilità, a nulla rilevando in senso contrario che in base agli accordi tra i soggetti interessati le spese fossero a carico di un terzo, cosa che non valeva ad attribuire all’incarico natura libero professionale; tanto più che lo stesso art. 24, co. 3 del TUPi prevedeva che i compensi fossero versati all’Amministrazione. Peraltro nel caso esaminato l’incarico era stato conferito in relazione alle specifiche competenze rivestite nell’ambito del rapporto di impiego”.

La Corte esclude altresì l'indebito arricchimento, posto che per quanto premesso l'incarico era remunerato dal trattamento dirigenziale ordinario.

FONTI**CORTE DI CASSAZIONE E ARAN****DOCUMENTI****CORTE DI CASSAZIONE
SENTENZA 5428_2026**[Scarica qui](#)

ARAN

Quali criteri devono essere applicati ai fini dell'incremento dei rimborsi dei pasti per le trasferte all'estero del personale dell'Area Funzioni Centrali?

Con l'orientamento applicativo ID 37322 l'ARAN chiarisce che l'art. 47 del CCNL dell'Area Funzioni Centrali 2022-2024 disciplina il trattamento di trasferta del personale interessato, prevedendo, al comma 4, specifici limiti di rimborso per i pasti. Il successivo comma 7 stabilisce che, per le trasferte all'estero, i rimborsi dei pasti di cui al comma 4 sono incrementati del 30%, precisando altresì che gli enti incrementano la predetta percentuale in armonia con i criteri stabiliti dalle norme che disciplinano i trattamenti di trasferta all'estero del personale civile dell'amministrazione dello Stato. La formulazione della clausola contrattuale evidenzia, pertanto, che il contratto collettivo individua direttamente una misura minima di incremento, pari al 30%, rispetto agli importi previsti per le trasferte in ambito nazionale. La stessa clausola richiede, tuttavia, che l'applicazione dell'incremento per le missioni all'estero avvenga in coerenza con i criteri fissati dalla normativa statale di riferimento. Ne consegue che la previsione contrattuale non introduce una disciplina autonoma e integralmente sostitutiva del trattamento di missione all'estero, ma stabilisce il parametro minimo contrattuale di incremento dei rimborsi dei pasti, da applicare tenendo conto del necessario coordinamento con i criteri previsti dalla disciplina vigente per il personale civile dell'amministrazione dello Stato.

FONTI

ARAN

DOCUMENTI**ORIENTAMENTO APPLICATIVO N. 37322**[*Scarica qui*](#)

ARAN

Vi sono limiti – eventualmente connessi alla dimensione dell’Ente o alla consistenza associativa di una organizzazione sindacale – al numero di dipendenti che possono essere nominati dirigenti sindacali?

Con l’orientamento n.ro 37143 l’ARAN comunica che le disposizioni contrattuali vigenti non prevedono un limite massimo al numero di dipendenti che possono essere nominati dirigenti sindacali all’interno di un’amministrazione.

Relativamente a tali nomine l’Amministrazione può solo verificare che le stesse siano state effettuate formalmente da una organizzazione sindacale rappresentativa in quanto dall’accredito del dirigente discende il diritto della persona fisica nominata ad usufruire delle prerogative sindacali, nonché il diritto alla tutela prevista dall’art. 20, comma 4 del CCNQ del 4 dicembre 2017.

Conseguentemente, differentemente da quanto regolato per il settore privato dallo Statuto dei Lavoratori, non esiste per il pubblico impiego un rapporto tra numero di dirigenti sindacali e numero dei dipendenti dell’Ente.

FONTI

ARAN

DOCUMENTI

ORIENTAMENTO APPLICATIVO N. 37143

[*Scarica qui*](#)

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Rideterminazione dei posti e delle amministrazioni del X corso-concorso SNA

Con il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, del 16 aprile 2026 si è stabilita la rideterminazione dei posti e delle amministrazioni del X corso-concorso SNA.

Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, del 16 aprile 2026 sono stati rideterminati i posti e le amministrazioni del X corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale per il reclutamento di **novantasette dirigenti** nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici.

Il decreto è munito del visto di registrazione della Corte dei Conti del 06/05/2026, n. 1360. Si allega il Decreto per opportuni approfondimenti.

FONTI**DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA****DOCUMENTI****DECRETO DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, DI CONCERTO CON IL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, DEL 16 APRILE 2026***[Scarica qui](#)*

OCSE

Misurare e monitorare le differenze salariali di genere nelle amministrazioni pubbliche

Nel rapporto dell'OCSE, *"Measuring and monitoring gender pay gaps in public administrations"* la pubblica amministrazione emerge come un terreno particolarmente significativo per osservare, e al tempo stesso contrastare, le disuguaglianze retributive di genere. Per sua natura, infatti, il settore pubblico dovrebbe incarnare principi di trasparenza, imparzialità e uniformità di trattamento; tuttavia, l'analisi comparata dimostra come tali caratteristiche, pur rilevanti, non siano di per sé sufficienti a garantire una piena equità. Nel complesso dei Paesi OCSE, il divario retributivo nella pubblica amministrazione appare generalmente più contenuto rispetto al settore privato, grazie alla presenza di sistemi salariali formalizzati e regolati. Eppure, esso non scompare. La sua origine non risiede tanto in una differenza di retribuzione a parità di ruolo – che le griglie stipendiali tendono a ridurre – quanto piuttosto nella distribuzione delle carriere. Le donne risultano infatti spesso concentrate nei livelli intermedi o in funzioni amministrative, mentre restano sottorappresentate nei ruoli apicali e dirigenziali. È in questa asimmetria dei percorsi professionali che si annida una parte rilevante del divario. A ciò si aggiunge il peso delle componenti accessorie della retribuzione – indennità, premi, incarichi aggiuntivi – che, essendo meno rigidamente standardizzate, possono introdurre margini di discrezionalità e quindi di potenziale disuguaglianza. Analogamente, le progressioni di carriera, pur formalmente regolate, risentono di fattori indiretti, come le interruzioni lavorative o il diverso accesso a opportunità strategi-

che, contribuendo a produrre nel tempo effetti cumulativi. In questo quadro si inserisce **il caso dell'Italia**, che riflette in larga misura le dinamiche evidenziate a livello internazionale. **Il settore pubblico italiano si caratterizza per una significativa presenza femminile**, in particolare nei comparti dell'istruzione, della sanità e delle funzioni amministrative. Tuttavia, tale presenza non si traduce in una pari rappresentanza nei livelli decisionali: **le donne restano meno presenti nei ruoli dirigenziali**, con un impatto diretto sul divario retributivo complessivo. **Il sistema italiano, fondato su contratti collettivi e strutture salariali definite**, contribuisce a contenere le differenze nella retribuzione base. Nondimeno, persistono disuguaglianze legate agli incarichi, alle indennità accessorie e alle progressioni economiche, che rappresentano gli ambiti in cui le disparità tendono a manifestarsi con maggiore evidenza. Un ulteriore elemento critico riguarda la qualità e l'integrazione dei dati: la frammentazione dei sistemi informativi rende ancora complesso un monitoraggio sistematico e pienamente comparabile del fenomeno. Per maggiori chiarimenti si allega il rapporto dell'OCSE, *"Measuring and monitoring gender pay gaps in public administrations"*.

FONTI

OCSE E ARAN

DOCUMENTI

RAPPORTO OCSE

[Scarica qui](#)

[Segue.](#)

LEXICON DIRIGENZA

Codice della dirigenza pubblica:

4. Dirigenza pubblica e dirigenza privata

Eugenio Minici, *Coordinamento nazionale dirigenza Cisl Fp*

La privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico

La c.d. privatizzazione del rapporto di lavoro presso le pubbliche amministrazioni ha alimentato discussioni, diatribe ed equivoci tuttora presenti negli operatori del settore: se cioè la citata privatizzazione abbia attratto nella sfera della propria disciplina giuridica la dirigenza pubblica. La disquisizione non è meramente accademica in quanto rappresenta il principio su cui sono state elaborate le discipline di settore e sulla base della quale si orienta il giudice naturale del rapporto dirigenziale.

Tale incertezza, o meglio equivoco, è altresì alimentata dal fatto che nell'ambito delle pubbliche amministrazioni esistono due settori di funzioni dirigenziali: quelle soggette a disciplina contrattuale e le altre, quali ad esempio, il personale della carriera diplomatica e di quella prefettizia, rimaste oggetto di riserva di regime di diritto pubblico in virtù dell'art. 3 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Il fascino evocato dall'una o l'altra regolamentazione (contratto ovvero regime pubblicistico) è altresì dimostrato dalle modifiche al citato art. 3 del d.lgs. n. 165 del 2001¹ che hanno riassorbito, nell'ambito del personale soggetto a regime di diritto pubblico, anche la dirigenza del Corpo nazionale dei vigili del fuoco e del settore penitenziario.

La diversa natura della dirigenza pubblica e privata

In ogni caso, va evidenziato che fra le due categorie della dirigenza pubblica e della dirigenza privata, pur in presenza di elementi comuni quali l'autonomia gestionale o la definizione per contratto collettivo della disciplina di riferimento, resta profondo il solco che distingue nettamente la natura giuridica dei due istituti (dirigenza pubblica e dirigenza dipendente da datore di lavoro privato). Basta solo accennare al fatto la dirigenza pubblica deve operare, per dettato costituzionale, nel rispetto del principio dell'imparzialità, da cui trae la propria autonomia (art. 97, primo comma, Cost.) ed al *servizio esclusivo della Nazione* (art. 98, primo comma, Cost.). Inoltre, la disciplina contrattuale è sempre soggetta e limitata dai principi legislativi vigenti nonché dalle norme organizzative interne di ciascun apparato amministrativo.

È stato, al riguardo, autorevolmente affermato che *“le nuove norme, in una differente prospettiva, intendono favorire la normalizzazione della dirigenza pubblica rispetto a quella privata che è ontologicamente precaria, responsabile, legata all'imprenditore da un vincolo fiduciario. Si asseconda in questa maniera una pur discutibile assimilazione fra sistema pubblico e sistema privato, nonostante il primo, a differenza del secondo, persegua interessi a volte indisponibili perché di rango costituzionale.”*²

¹ Introdotte dall'art. 1 della legge 30 settembre 2004, n. 252 (in G.U. 12/10/2004, n. 240), e dall'art. 2 della legge 27 luglio 2005, n. 154 (in G.U. 1/8/2005, n. 177).

La posizione della Corte di Cassazione

La non assimilabilità della dirigenza pubblica a quella privata è stato altresì ribadito dalla Corte di Cassazione che, con la sentenza n. 2233 del 2007³, ha affermato che la disciplina della dirigenza privata non è sovrapponibile a quella della dirigenza pubblica in quanto nel settore pubblico esiste una scissione, ignota al diritto privato, fra l'acquisto della qualifica di dirigente, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, ed il successivo conferimento delle funzioni dirigenziali tramite un provvedimento di incarico con scadenza temporale. Infatti, sulla base di tale assunto e dell'analisi della disciplina legislativa e contrattuale vigente, la Corte suprema ha previsto la possibilità della reintegra del dirigente pubblico illegittimamente licenziato – al contrario di ciò che avviene per la dirigenza privata – emettendo il seguente principio: *“la illegittimità del recesso dal rapporto di lavoro di una pubblica amministrazione con un dirigente della stessa comporta l'applicazione al rapporto fondamentale sottostante della disciplina della L. 20 maggio 1970, n. 300, art. 18, a norma del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 51, comma 2, mentre all'incarico dirigenziale si applica la disciplina del rapporto a termine sua propria”*.

La posizione della Corte costituzionale

La diversità di disciplina del recesso nel rapporto dirigenziale privato e pubblico è confermata dalla giurisprudenza costituzionale. La Corte (sent. 25 luglio 1996 n. 313) - nel dichiarare infondata la questione proposta dal Tar Lazio, che aveva sospettato di illegittimità costituzionale le norme in esame per violazione dell'articolo 97 Cost., perché la libera recedibilità dal rapporto dirigen-

ziale avrebbe inciso sulla sfera di autonomia e di responsabilità dei dirigenti, presidio del buon andamento e imparzialità dell'amministrazione - ha rilevato che l'applicabilità al rapporto di lavoro dei pubblici dipendenti delle disposizioni previste dal codice civile comporta non già che la pubblica amministrazione possa liberamente recedere dal rapporto stesso ma semplicemente che la valutazione dell'idoneità professionale del dirigente è affidata a criteri e procedure di carattere oggettivo assistite da un'ampia pubblicità e dalla garanzia del contraddittorio a conclusione delle quali soltanto può essere esercitato il recesso.

Altro elemento di distinzione della dirigenza pubblica rispetto alla dirigenza dipendente da datore di lavoro privato è il criterio di conferimento dell'incarico dirigenziale: mentre nella dirigenza privata prevale il legame fiduciario con il datore di lavoro; nell'ambito pubblico l'ordinamento, al fine di garantire il rispetto dei principi costituzionali di imparzialità e buon andamento, prevede che l'accesso alla dirigenza avvenga per concorso pubblico e che il conferimento dell'incarico dirigenziale avvenga sulla base di criteri di conferimento predeterminati e basati essenzialmente su una valutazione di professionalità.

Tale quadro però non è un dato positivo scontato: molti ritengono che l'incarico dirigenziale pubblico abbia una componente di scelta di natura fiduciaria da parte dell'organo che provvede alla nomina.

Due modelli di dirigenza

Viceversa, una indagine della fondazione Rodolfo De Benedetti⁴ evidenzia l'esistenza di due distinte tipologie nella carriera dei dirigenti: un modello basato sulla fedeltà ed uno basato sulla performance.

² V. Talamo, Introduzione, in Il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, Dipartimento della funzione pubblica, edizione 2007, p. 16.

³ Cass. civ., sez. lav., 1 febbraio 2007, n. 2233, in Lav. Pub. Amm., 2007, 2, p. 515, con nota di M. Sgroi, Dirigenti pubblici e tutela reale ex art. 18 Stat. Lav. in caso di licenziamento illegittimo; e in Mass. giur. lav., 2007, 6, p. 471, con nota di F. Amendola, La tutela reale del dirigente pubblico; e in Riv. crit. Dir. lav., 2007, 1, p. 257, con nota di A. Guariso, Il dirigente pubblico torna al regime di stabilità reale.

⁴ Fondazione R. De Benedetti, convegno su La selezione della classe dirigente, O. Bandiera, L. Guiso, A. Prat, R. Sadun, Studio I dirigenti italiani: Fedeltà o Performance? Gaeta, 24 maggio 2008.

Il modello basato sulla fedeltà è incentrato su di una componente relazionale, il dirigente è assunto sulla base di conoscenze personali ed è promosso sulla base della sua fidelizzazione ai proprietari. In tale caso, l'utilizzo di criteri oggettivi di valutazione della performance viene posto in secondo ordine.

Nel modello basato sulla performance, i dirigenti privati vengono assunti sulla base del loro potenziale rendimento che ordinariamente è delimitato da informazioni e dati riscontrabili, quali il grado di formazione, il curriculum, le esperienze professionali precedenti. La valutazione di performance si basa ordinariamente su criteri prestabiliti e misurabili ed è utilizzata per stabilire la misura della parte variabile della retribuzione (ad esempio gli incentivi) nonché le promozioni ovvero l'eventuale retrocessione o licenziamento.

Il predetto studio – che ha coinvolto 600 dirigenti e 121 amministratori delegati italiani, selezionati tra le maggiori società quotate e banche italiane; nonché 4000 imprese manifatturiere in 12 diversi paesi – arriva a concludere che le imprese italiane erano meno propense ad utilizzare modelli manageriali basati sulla performance rispetto alle loro concorrenti in altri paesi. Fra le imprese italiane, quelle di proprietà familiare e che operano esclusivamente sul territorio nazionale mostrano una maggiore inclinazione verso il modello di fedeltà rispetto a quello di performance. Anche da tale scelta deriva però, secondo il citato studio, il notevole rallentamento che l'Italia ha registrato dal 1995 in poi che marca il particolare ruolo svolto dal fattore riconducibile al talento manageriale che rappresenta, secondo una convinzione sempre più diffusa, un fattore decisivo per il buon andamento di un'economia.

Un fenomeno parallelo si è avuto nel settore pubblico ove, nonostante le disposizioni legislative

e contrattuali prevedano criteri di conferimento incarichi basati sulla professionalità effettiva e sistemi di valutazione delle performance, gli incarichi sono stati conferiti privilegiando criteri non riconducibili in modo obiettivo alla professionalità medesima e non sono stati attivati efficaci sistemi di valutazione.

Tale realtà era comprovata dalle indagini effettuate dalla Corte dei Conti. Nella relazione n. 24 dell'11 novembre 2004, la Corte affermava, infatti, che nessuna amministrazione ha provveduto a fissare i criteri generali relativi all'affidamento, al mutamento ed alla revoca degli incarichi di funzione di livello generale, mentre limitato è il numero delle amministrazioni che ha provveduto a stabilire quelli relativi agli incarichi di livello non generale. Tale lacuna costituisce, a giudizio della Corte, un non lieve vulnus nel sistema voluto dal legislatore⁵.

Nel frattempo, almeno sul piano degli adempimenti le amministrazioni pubbliche hanno provveduto alla predisposizione dei criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali e dei sistemi di valutazione della performance. Tuttavia, delle problematiche di funzionamento o di adeguatezza dei sistemi di valutazione della performance sussistono tutt'ora e sono testimoniati dalla presentazione del disegno di legge governativo Atto Camera n. 2511, recante "Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", approvato dalla Camera dei Deputati il 28 gennaio 2026 e trasmesso al Senato come AS n. 1778⁶.

Conclusioni: funzioni diverse e autonomia della dirigenza pubblica

In conclusione, va evidenziato che sussistono fattori comuni fra dirigenza pubblica e dirigen-

⁵ Corte dei Conti - Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato, relazione su Riordino della dirigenza statale: l'attuazione della legge 15 luglio 2002, n. 145, e i nuovi strumenti per la selezione e la formazione dei dirigenti, approvata con deliberazione n. 24/2004/G dell'11 novembre 2004, paragrafo 3.3, edita nel sito www.corteconti.it.

⁶ Assegnato alla 1ª Commissione permanente (Affari Costituzionali) in sede referente il 10 febbraio 2026. Annuncio nella seduta n. 389 del 10 febbraio 2026. Parere delle commissioni 5ª (Bilancio), 10ª (Sanità e lavoro), Questioni regionali.

za privata, quali ad esempio l'autonomia o la rilevanza decisiva del fattore professionale, ormai rilevante anche nel privato in un paese ad economia avanzata. Tuttavia, le due categorie hanno una funzione ontologicamente diversa: la dirigenza privata deve garantire l'efficienza ed efficacia del ciclo produttivo e, in ultima istanza, l'utile d'impresa.

La dirigenza pubblica, al contrario, deve assicurare, in modo imparziale l'esercizio dei pubblici poteri nei confronti dei cittadini ovvero la fornitura di servizi pubblici all'utenza secondo criteri di efficienza, efficacia e trasparenza. Ciò, inoltre,

deve avvenire nell'ambito di una attività di gestione distinta ed effettivamente autonoma dai titolari degli organi di indirizzo politico.

Conseguentemente, il modello della dirigenza pubblica, ancorché soggetto a regolamentazione civilistica del rapporto, permane modellata dall'esercizio di pubbliche funzioni e dal principio di imparzialità, con conseguente impossibilità ad essere assimilata in una definizione (concettuale e normativa) unica con la dirigenza privata. Si riporta un confronto sinottico fra le due categorie dirigenziali⁷.

Aspetto	Dirigenza pubblica	Dirigenza privata
Finalità	Realizza l'interesse pubblico, nel rispetto di legalità, imparzialità e buon andamento.	Realizza gli obiettivi dell'impresa privata: profitto, efficienza e organizzazione aziendale.
Accesso	Di regola tramite concorso pubblico, salvo eccezioni previste dalla legge (art. 97 Cost.).	Scelta libera del datore di lavoro: selezione, assunzione o promozione interna.
Fonti principali	Costituzione, d.lgs. 165/2001, contratti collettivi ARAN, norme su trasparenza, anticorruzione e contabilità pubblica.	Codice civile, contratti collettivi dei dirigenti di settore, contratto individuale e regole aziendali.
Poteri	Adotta atti e provvedimenti amministrativi, gestisce risorse finanziarie, tecniche e umane, anche con effetti verso l'esterno. Il d.lgs. 165/2001 distingue l'indirizzo politico dagli atti di gestione affidati ai dirigenti.	Organizza e dirige attività, personale e risorse dell'impresa secondo le deleghe ricevute dall'imprenditore o dagli organi societari.
Responsabilità	Risponde dei risultati della gestione, del raggiungimento degli obiettivi e del rispetto delle direttive. Può incorrere in responsabilità dirigenziale per risultati negativi o mancato raggiungimento degli obiettivi.	Risponde verso il datore di lavoro per obblighi contrattuali, fedeltà, diligenza, risultati e gestione affidata; può avere anche responsabilità civile, penale o societaria.
Incarico	Spesso bisogna distinguere tra rapporto di lavoro e incarico dirigenziale: il dirigente è dipendente, ma l'incarico è conferito a tempo determinato, con obiettivi e durata.	Di solito il ruolo deriva dal contratto di lavoro e dalle deleghe aziendali; non c'è la stessa separazione formale tra rapporto e incarico amministrativo.
Licenziamento / revoca	L'incarico può essere revocato o non rinnovato in caso di risultati negativi o responsabilità dirigenziale; nei casi più gravi può esserci recesso dal rapporto di lavoro.	Il dirigente privato ha un regime di licenziamento più flessibile rispetto a impiegati, quadri e operai. Il recesso è legato al preavviso e, nei CCNL, alla giustificatazza; in mancanza possono essere previste indennità supplementari.
Retribuzione	Fortemente regolata: stipendio tabellare, retribuzione di posizione e di risultato, limiti pubblicistici e contrattazione collettiva pubblica.	Più negoziabile: minimo contrattuale, superminimi, bonus, MBO (Management by Objectives), benefit, stock option e patti individuali.
Sintesi	Il dirigente pubblico è un manager della pubblica amministrazione e opera entro vincoli di legalità, trasparenza, imparzialità e responsabilità verso l'interesse pubblico.	Il dirigente privato è un manager dell'impresa, legato soprattutto al rapporto fiduciario con il datore di lavoro e agli obiettivi economico-organizzativi dell'azienda.

⁷ Sintesi informativa basata sui principali riferimenti normativi e contrattuali italiani.