

# Newsletter



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

---



03

Marzo  
2026

# In questo numero parliamo di

**MARZO  
2026**

1. CISL FP/1  
**LETTERA AL MINISTRO ZANGRILLO RELATIVA AI TEMPI DI PAGAMENTO DELLE PA E ALLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**
2. CISL FP/2  
**ORDINANZA CORTE COSTITUZIONALE 25/2026 – OBBLIGO DI RIMOZIONE DEL DIFFERIMENTO E DELLA RATEIZZAZIONE DEL TFS**
3. CISL FP/3  
**CCNL AREA FUNZIONI LOCALI 2022-2024: MATERIALI DI APPROFONDIMENTO**
4. CISL FP/4  
**SEGRETARI COMUNALI - STERILIZZAZIONE DELLA SPESA PER IL SEGRETARIO COMUNALE NEI COMUNI FINO A 3.000 ABITANTI**
5. CISL FP/5  
**SEGRETARI COMUNALI E PROVINCIALI – ORIENTAMENTI APPLICATIVI SULLE ULTERIORI RISORSE DESTINATE ALLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**
6. EUROFOUND  
**CONTRATTAZIONE COLLETTIVA OLTRE LA RETRIBUZIONE: UN’ANALISI DEI CONTRATTI COLLETTIVI IN SETTORI CARATTERIZZATI DA BASSE RETRIBUZIONI**
7. CORTE DEI CONTI/1  
**FUNZIONI LOCALI – INCENTIVI ALLE FUNZIONI TECNICHE**
8. CORTE DEI CONTI/2  
**FUNZIONI LOCALI – CONTRATTAZIONE DECENTRATA**
9. LEXIKON DIRIGENZA  
**CODICE DELLA DIRIGENZA PUBBLICA: 2. I PRINCIPI COSTITUZIONALI QUALE FONDAMENTO DELLA DIRIGENZA**
10. ANAC  
**CHIARIMENTI SU OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE DEI DATI E DEI REDDITI DEI DIRIGENTI**
11. TRANSIZIONE DIGITALE  
**NUOVO PERCORSO FORMATIVO SULLE BUONE PRATICHE DI CYBERSICUREZZA**

**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/1

# Lettera al Ministro Zangrillo relativa ai tempi di pagamento delle PA e alla valutazione dei dirigenti

Roma, 30 marzo 2026

Al Ministro per la Pubblica Amministrazione On. Paolo Zangrillo

Illustre Sig. Ministro, come noto l'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune", a garanzia dell'efficientamento dei processi di spesa, prevede che le amministrazioni pubbliche provvedano ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Tali obiettivi, per espressa previsione di legge, sono valutati in misura non inferiore al 30 per cento ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

Siamo consapevoli che la puntualità nei pagamenti pubblici e la conseguente maggiore fiducia nel sistema istituzionale da parte del tessuto produttivo del Paese, a partire dalle piccole e medie imprese, rappresentino un fattore determinante per la crescita economica. Rileviamo tuttavia come, nell'intento di stimolare una maggiore responsabilizzazione della dirigenza pubblica verso il raggiungimento degli obiettivi correlati all'attuazione della Riforma 1.11 del PNRR "Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie", sia stata adottata una misura eccessivamente penalizzante che rischia di accollare ai dirigenti il costo di eventuali ritardi determinati da fattori che sfuggono al loro controllo ed esulano, pertanto, dalla concreta valutazione delle capacità manageriali verso cui dovrebbe tendere un equo sistema di misurazione e valutazione della performance. A conferma del fatto che la norma rischia di introdurre elementi di valutazione iniqui rileviamo che nella Relazione della Corte dei Conti sulla riduzione dei tem-

pi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie, adottata con deliberazione 21 luglio 2025, n. 55/2025/G, emerge chiaramente che i progressi registrati "sono stati significativamente supportati anzitutto dalla progressiva diffusione ed implementazione di strumenti digitali e informatici messi in campo".

Alla luce delle considerazioni sopra avanzate e nell'ottica di stimolare processi virtuosi di responsabilizzazione dirigenziale estranei da sterili logiche sanzionatorie, siamo a chiedere un sollecito intervento legislativo di abrogazione della norma o, in subordine, che ne venga definita una incidenza meno impattante sulla retribuzione di risultato, ovvero non superiore al 10%, ulteriormente modulabile in ragione dell'entità dei ritardi registrati nei pagamenti. La richiesta della scrivente organizzazione sindacale, lungi dal voler essere una difesa aprioristica della dirigenza pubblica, si muove piuttosto nella direzione di stimolare l'adozione di misure organizzative, sganciate da logiche punitive e di corto respiro, che snelliscano ciascuna fase del ciclo passivo (fatturazione, liquidazione, pagamento) in modo da eliminare strutturalmente "imbuti" o "colli di bottiglia".

Cordiali saluti

**Il Segretario Generale aggiunto Angelo Marinelli**  
**Il Segretario Generale Roberto Chierchia**

## DOCUMENTI

### LETTERA AL MINISTRO ZANGRILLO

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Lettera-Min-Pa-su-riduzione-tempi-di-pagamento.pdf>

CISL FP/2

# Ordinanza Corte Costituzionale 25/2026 – obbligo di rimozione del differimento e della rateizzazione del TFS

Roma, 9 marzo 2026

Care tutte e cari tutti,  
vi inviamo in allegato l'ordinanza della Corte Costituzionale n. 25 del 5 marzo 2026 con la quale **la Consulta**, chiamata nuovamente a pronunciarsi sulla legittimità costituzionale delle norme che prevedono la corresponsione differita e rateizzata dei trattamenti di fine servizio spettanti ai dipendenti pubblici, **conferma quello che abbiamo sempre sostenuto: il differimento del TFS è incostituzionale perché viola la garanzia di adeguatezza della retribuzione consacrata nell'art. 36 Cost.**

La Consulta ha rilevato che, nonostante i moniti espressi con le sentenze numero 159 del 2019 e numero 130 del 2023, l'inerzia del legislatore reitera la lesione sostanziale del diritto del dipendente pubblico cessato dal servizio per raggiunti limiti di età alla percezione di una retribuzione sufficiente e proporzionata all'attività lavorativa svolta. Non valgono a sanare questo vulnus le norme intervenute sul tema tra cui, da ultimo, l'art. 1, comma 198, della legge n. 199 del 2025 (legge di bilancio 2026) che a decorrere dal 1° gennaio 2027 ha ridotto il termine di differimento della corresponsione del TFS da dodici a nove mesi. Al fine di consentire al legislatore di intervenire con un'appropriata disciplina, anche considerando il significativo impatto sulle finanze pubbliche in termini di fabbisogno di cassa, la Corte rinvia la trattazione delle questioni di legittimità costituzionale al 14 gennaio 2027: data entro la quale il legislatore è chiamato ad intervenire per l'eliminazione dei meccanismi dilatori relativi ai trattamenti di fine servizio dei dipendenti pubblici.

**Metteremo in campo ogni azione utile affinché Governo e Parlamento adempiano a quanto previsto dall'ordinanza, sanando entro i termini temporali indicati dalla Corte Costituzionale una discriminazione a danno dei lavoratori pubblici che da anni abbiamo denunciato attraverso una campagna di raccolta firme, cause pilota e proposte legislative.**

**Allegiamo alla nota un volantino con preghiera di massima diffusione nei posti di lavoro.**

Vi terremo come sempre aggiornati sui futuri sviluppi.

Cari saluti

*Il Segretario Generale aggiunto*

**Angelo Marinelli**

*Il Segretario Generale*

**Roberto Chierchia**

## DOCUMENTI

### NOTA CISL FP

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Nota-ord-Corte-Cost-25\\_2026\\_260310\\_165046.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Nota-ord-Corte-Cost-25_2026_260310_165046.pdf)

### VOLANTINO

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Volantino-TFS\\_260310\\_165107.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Volantino-TFS_260310_165107.pdf)

### ORDINANZA DELLA CORTE COSTITUZIONALE

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Corte-Costituzionale-mpdf.pdf>

CISL FP/3

## CCNL Area Funzioni locali 2022-2024: materiali di approfondimento

A seguito della sottoscrizione del testo definitivo del Ccnl Area Funzioni Locali 2022-2024 del 23 febbraio 2026, gli enti, entro 30 giorni dalla stipula del CCNL (quindi con la busta paga del mese di marzo), dovranno applicare gli aumenti stipendiali e gli altri incrementi retributivi e istituti a carattere economico previsti dal CCNL (che corrispondono ad un incremento complessivo del 6% delle retribuzioni medie lorde, 5,78% più il rifinanziamento dei fondi fino allo 0,22% del Monte salari 2021).

Con la stessa busta paga o al più tardi entro il mese di aprile 2026 verranno liquidati anche gli arretrati con riferimento ai periodi dal 1/01/2024 fino al mese di erogazione degli aumenti contrattuali, conteggiati al netto dell'IVC erogata.

Vi ricordiamo che, in ogni caso, anche dopo l'applicazione degli aumenti contrattuali riferiti al CCNL 2022-2024, nelle buste paga successive continuerà ad essere erogata l'i.v.c. riferita alla tornata contrattuale 2025-2027, a titolo di anticipo contrattuale e fino alla stipula del medesimo contratto.

Oltre ai benefici di natura economica il nuovo contratto:

- rafforza gli istituti della partecipazione sindacale (a partire da un incontro con le OO.SS sulle modalità attuative del piano di fabbisogno del personale)
- incrementa le materie oggetto di contrattazione integrativa (inclusi i criteri di attribuzione degli incentivi per funzioni tecniche e i criteri di ripartizione dei proventi per violazioni del CDS per i dirigenti RAL)
- rifinanzia i fondi per la contrattazione integrativa con possibilità di destinare parte

dell'incremento dei fondi al welfare integrativo beneficiando delle agevolazioni fiscali previste per legge

- valorizza i dirigenti con maggiore esperienza attraverso politiche e strumenti di age management
- estende il numero dei giorni di attività resa in modalità agile nelle specifiche ipotesi previste in contrattazione integrativa
- introduce un monte minimo di 40 ore di formazione annue considerate attività di servizio utile a tutti gli effetti
- introduce la tutela legale in caso di aggressioni sul posto di lavoro
- rafforza le tutele per le gravi patologie e la genitorialità

Al fine di consentire una più agevole e immediata conoscenza di tutte le novità apportate dal nuovo CCNL la Cisl Fp ha predisposto un set di slide, scaricabili in allegato.

### DOCUMENTO

#### SLIDE DI SINTESI DELLE NOVITÀ CCNL AREA FUNZIONI LOCALI 2022/2024

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Slide\\_Presentazione-CCNL-Area-FFLL-2022\\_2024.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Slide_Presentazione-CCNL-Area-FFLL-2022_2024.pdf)

CISL FP/4

# Segretari comunali - sterilizzazione della spesa per il segretario comunale nei Comuni fino a 3.000 abitanti

Roma, 3 marzo 2026

Care tutte e cari tutti, vi segnaliamo che l'art. 3 comma 3 del decreto legge 19/2026 recante "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e in materia di politiche di coesione" ha previsto, limitatamente ai comuni fino a 3.000 abitanti, la sterilizzazione della spesa per il segretario comunale. Nello specifico la norma dispone che, **a decorrere dal 20 febbraio 2026, nei comuni fino a 3.000 abitanti la spesa per il segretario comunale "per gli importi previsti, secondo la popolazione dell'ente dagli articoli 57, comma 3, 58, comma 1, e 61, comma 2, del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) relativo al personale dell'area funzioni locali del 16 luglio 2024" non rileva:**

- **ai fini del rispetto dei limiti alla spesa assunzionale** previsti dall'articolo 1, commi 557- quater e 562, della legge 27 dicembre 2006, n. 296 che impongono agli enti di assicurare, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio 2011-2013 (comma 557-quater) e, per gli enti non sottoposti al patto di stabilità interno - ossia i comuni con popolazione fino a 1.000 abitanti - di non superare la spesa di personale del 2008 (comma 562);
- **ai fini del tetto sul salario accessorio** (ex art. 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75).

Va chiarito che, alla luce della sottoscrizione del ccnl Area Funzioni Locali 2022-2024 del 23 febbraio 2026, il rinvio testuale alle voci di spesa sterilizzate dalla norma deve intendersi ora riferito:

- all'art. 35 comma 3 (nuova retribuzione tabellare annua);
- all'art. 36 comma 1 (nuova retribuzione di posizione annua);
- all'art. 39 comma 2 (le risorse stanziare per la retribuzione di risultato fino al 10 per cento del monte salari).

La norma prevede inoltre che, per gli enti interessati, resta comunque applicabile, l'articolo 3, comma 6, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 ovvero la possibilità per i comuni sprovvisti di segretario comunale, fino al 2026, di sterilizzare ai fini del rispetto dei limiti di spesa sul personale e del tetto al salario accessorio la spesa per il segretario comunale considerata al netto del contributo per le assunzioni finalizzate all'attuazione dei progetti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza previsto per i comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti dall'articolo 31-bis, comma 5, del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152. Atteso che per i Comuni di fascia C l'82% delle sedi di segreteria comunale risulta vacante, **la norma si muove nella direzione da noi auspicata rappresentando una prima risposta alle nostre reiterate richieste di interventi strutturali finalizzati a sanare**

Segue.

**la cronica carenza di segretari comunali nei piccoli enti, specialmente nelle aree interne o “disagiate”.**

**Tuttavia non possiamo ritenere tale misura ancora sufficiente rispetto alle numerose criticità dell’attuale sistema ordinamentale.**

Per questo, oltre a presentare specifiche proposte emendative durante l’iter di conversione del decreto legge 19/2026 finalizzate ad estendere il campo di applicazione della norma a tutti gli enti (come originariamente previsto nello schema di decreto approvato dal Consiglio dei Ministri), ribadiamo **l’urgenza di avviare il tavolo tecnico per la revisione delle fasce professionali dei Segretari comunali e provinciali e per l’aggiornamento dei criteri e delle modalità dei percorsi di avanzamento professionale fra le fasce** medesime in attuazione della dichiarazione congiunta n. 5 del CCNL 2022-2024 del 23 febbraio 2026.

Alleghiamo alla nota un volantino informativo con preghiera di diffusione nei posti di lavoro.

Un caro saluto

*Il Segretario Generale aggiunto*

**Angelo Marinelli**

## DOCUMENTI

### NOTA CISL FP

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Sterilizzazione-spesa-segretario-comunale\\_260310\\_165126.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Sterilizzazione-spesa-segretario-comunale_260310_165126.pdf)

### VOLANTINO

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Volantino-sterilizzazione-spesa\\_260310\\_165158.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Volantino-sterilizzazione-spesa_260310_165158.pdf)

CISL FP/5

# Segretari comunali e provinciali – orientamenti applicativi sulle ulteriori risorse destinate alla retribuzione di risultato

Care tutte e cari tutti,  
una delle più importanti novità recate dal CCNL Area Funzioni Locali del 23.02.2026 è la previsione, contenuta all'art.40 comma 1, **dell'obbligo di stanziamento, a decorrere dal 1/1/2024, di una quota pari allo 0,80% del monte salari (di ente) riferito ai segretari comunali e provinciali dell'anno 2021**, destinata ad incrementare annualmente le risorse destinate alla retribuzione di risultato dei Segretari comunali e provinciali. L'Aran con l'orientamento applicativo Id 36911, che vi inviamo in allegato, chiarisce che **trattandosi di risorse poste a carico del rinnovo contrattuale nazionale, vanno obbligatoriamente stanziare e destinate senza soggiacere ai limiti di cui all'art. 23, comma 2 del d. Lgs. n. 75/2017.**

La norma prevede inoltre che tali risorse incrementalmente possono essere anche destinate, in tutto e in parte, al welfare integrativo. Con l'ulteriore orientamento applicativo Id 36909, che inviamo in allegato, l'Aran chiarisce che le somme erogate sotto forma di welfare non possono essere correlate alla valutazione del segretario poiché, come è noto, non si applicano alla pubblica amministrazione le norme – applicabili solo al settore privato - che consentono la conversione dei premi in welfare.

Analogamente non è sottoposto al limite l'incremento facoltativo delle risorse destinate alla retribuzione di risultato previsto dall'art. 40 comma 2 del CCNL del 23.02.2026, definito annualmente dagli enti in base alla pro-

pria capacità di bilancio, fino allo 0,22% del monte salari 2021 di ente riferito ai segretari comunali e provinciali dell'anno 2021 e disposto in applicazione dell'art. 1, comma 121 della legge di bilancio 2025.

Si specifica che le due tipologie di risorse che il CCNL dispone ad incremento della retribuzione di risultato sono aggiuntive ed ulteriori rispetto a quelle, destinate a retribuzione di risultato, decise autonomamente da ciascun ente ai sensi dell'art. 39 del CCNL del 23.02.2026, entro i limiti percentuali ivi previsti, e soggiacenti ai limiti di cui all'art. 23, comma 2 del d. Lgs. n. 75/2017.

Caro saluti

*Il Segretario Generale aggiunto*  
**Angelo Marinelli**

## DOCUMENTI

### NOTA CISL FP

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Nota\\_orientamenti-Aran-CCNL-Area-FL-2022-2024.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/Nota_orientamenti-Aran-CCNL-Area-FL-2022-2024.pdf)

### ORIENTAMENTO APPLICATIVO ID 36911

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/All1\\_Orientamento-ID-36911.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/All1_Orientamento-ID-36911.pdf)

### ORIENTAMENTO APPLICATIVO ID 36909

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/All2\\_Orientamento-ID-36909.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/All2_Orientamento-ID-36909.pdf)

## EUROFOUND

# Contrattazione collettiva oltre la retribuzione: un'analisi dei contratti collettivi in settori caratterizzati da basse retribuzioni

Il rapporto di Eurofound<sup>1</sup> *“Collective bargaining beyond pay: An analysis of collective agreements in selected low-paid sectors”* esamina il ruolo della **contrattazione collettiva** nei settori caratterizzati da basse retribuzioni, evidenziando come essa non si esaurisca nella definizione dei livelli salariali, ma assuma una funzione più ampia di regolazione delle condizioni di lavoro. L'analisi dei contratti collettivi in diversi paesi europei mette in luce la presenza diffusa di disposizioni relative all'orario di lavoro, alle indennità e maggiorazioni, alle ferie e ai permessi, nonché alla formazione, alla salute e sicurezza e alle relazioni industriali. Nel complesso, lo studio conferma la **centralità della contrattazione collettiva** quale strumento di tutela e di miglioramento della qualità del lavoro nei comparti a bassa retribuzione, pur rilevando differenze tra i contesti nazionali e potenziali ambiti di sviluppo in relazione ai temi emergenti del dialogo sociale europeo.

Nel rapporto l'**Italia** emerge come un paese in cui la contrattazione collettiva nei settori a bassa retribuzione mantiene una struttura ricca e articolata, con una forte attenzione che va oltre la sola dimensione salariale. L'analisi mostra una presenza significativa di disposizioni dedicate a orario di lavoro, ferie e permessi, indennità accessorie, salute e sicurezza e relazioni industriali a conferma del ruolo tradizionalmente ampio della contrattazione nazionale di settore

ed i contratti italiani si distinguono per la densità dei contenuti normativi, più che per l'introduzione di temi del tutto nuovi quali ad esempio, alla digitalizzazione, alla transizione verde o a forme avanzate di flessibilità organizzativa. Questo suggerisce un modello contrattuale che privilegia la tutela e l'uniformità delle condizioni di lavoro rispetto alla sperimentazione di nuovi ambiti negoziali. Nel complesso, **i dati relativi all'Italia confermano il ruolo centrale della contrattazione collettiva** nel garantire qualità del lavoro e protezione dei lavoratori nei settori a bassa retribuzione, con possibili margini di sviluppo su temi emergenti che stanno progressivamente entrando nell'agenda europea. Per maggiori approfondimenti si allega il rapporto di Eurofound.

## FONTI

EUROFOUND E ARAN

## DOCUMENTO

RAPPORTO EUROFOUND

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/ef24069en.pdf>

<sup>1</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

**CORTE DEI CONTI/1**

# Funzioni Locali – incentivi alle funzioni tecniche

A fronte delle delucidazioni chieste dal sindaco di un Comune in merito agli incentivi alle funzioni tecniche, così come disciplinati dall'art. 45 del D.Lgs. 36/2023, la Sezione regionale di controllo per la Lombardia della Corte dei Conti con Deliberazione n. 475/2025/PAR chiarisce che il tetto degli incentivi si calcola sull'importo a base di gara e che proroghe o prestazioni aggiuntive rientrano nello stanziamento contrattuale.

Non è possibile usare economie non stanziato per riconoscere incentivi, che restano subordinati alla certificazione del RUP. I servizi di particolare importanza richiedono motivazione rigorosa e la nomina di un direttore dell'esecuzione distinto dal RUP; le decisioni specifiche restano di responsabilità dell'amministrazione. Per maggiori informazioni si allega la Deliberazione n. 475/2025/PAR.

**FONTI****CORTE DEI CONTI ED ARAN****DOCUMENTO****DELIBERAZIONE N. 475/2025/PAR**

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/ECLI\\_IT\\_CONT\\_2025\\_475SRCLOM-PAR.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/03/ECLI_IT_CONT_2025_475SRCLOM-PAR.pdf)

**CORTE DEI CONTI/2**

# Funzioni Locali - contrattazione decentrata

La Sezione regionale di controllo per la Basilicata della Corte dei Conti, con Deliberazione n. 11 del 3/2/2026/PAR, fornisce indicazioni agli enti locali per comprendere la corretta scansione delle azioni e dei tempi da rispettare, ai fini della sottoscrizione del contratto decentrato. La Corte evidenzia, in particolare che il fondo delle risorse decentrate deve essere costituito *“tempestivamente”* e precisamente *“all’inizio di ciascun esercizio finanziario”*. L’esercizio finanziario inizia il primo gennaio di ogni anno, data alla quale il bilancio di previsione dovrebbe risultare già approvato. In ogni caso, in presenza di rinvii del termine di approvazione, il fondo va costituito con tempestività, che significa immediatamente dopo l’approvazione del bilancio. In ogni caso, il bilancio è fonte sufficiente per attivare una costituzione provvisoria del fondo, che è assolutamente quanto basta per avviare la contrattazione decentrata. È da ricordare che ai sensi dell’articolo 8, comma 4, del CCNL 16.11.2022, la contrattazione va *“avviata entro il primo quadrimestre dell’anno di riferimento, compatibilmente con i tempi di adozione degli strumenti di programmazione e di rendicontazione”*, e aperta la sessione negoziale, *“l’Ente fornisce una informativa sui dati relativi alla costituzione del fondo di cui all’art. 79”*. Per attivare, quindi, la contrattazione è sufficiente, nelle more della costituzione definitiva del fondo, l’informazione ai sindacati sulle componenti del fondo. Segue la contrattazione, che può partire anche con il fondo non ancora definitivamente costituito, visto che la destinazione delle risorse può (sarebbe meglio affermare *“deve”*) prevedersi in base a criteri e non ha il compito di identificare precise somme; se il contratto decentrato è sottoscritto entro il 31 dicembre di ogni anno *“l’ammontare del trattamento accessorio dei dipendenti confluisce nel FPV (Fondo Pluriennale Vincolato)”*, spiega la Sezione. Il trattamento accessorio specificamente legato alla valu-

tazione dei risultati, del resto, non può che essere pagato l’anno successivo a quello della gestione, a seguito appunto del processo di valutazione. Le risorse connesse al risultato non sono, infatti, *“esigibili”* se non l’anno successivo a quello della gestione. È solo la sottoscrizione dell’accordo che fa maturare il titolo giuridico ed insorgere il conseguente obbligo di corrispondere il trattamento retributivo accessorio e premiante, rendendo possibile l’impegno delle risorse preventivamente stanziato nel Fondo per il loro successivo pagamento. Il contratto decentrato è sottoscritto a seguito di un *“procedimento complesso: prima si concludono le trattative con la sottoscrizione dello schema di contratto o “preintesa”; poi, questo schema è sottoposto alla certificazione dell’organo di revisione; successivamente, la giunta, acquisita la certificazione, autorizza alla sottoscrizione definitiva; quindi il presidente della delegazione trattante sottoscrive definitivamente il contratto con le organizzazioni (è da ricordare poi di trasmettere il ccdi ad Aran e Cnel). Solo con questa seconda sottoscrizione il contratto è davvero concluso e, quindi, costituisce “titolo” giuridicamente valido per impegnare la spesa e far confluire le risorse nel Fpv. Specularmente, se il contratto decentrato non è sottoscritto entro il 31 dicembre le spese connesse, spiega la Sezione “sono rappresentate contabilmente nel risultato di amministrazione tra le quote vincolate”*. In ogni caso, la Sezione Basilicata evidenzia i rischi sottesi ad un allungamento dei tempi della contrattazione oltre la ragionevolezza, consistente proprio nel far confluire le risorse della contrattazione decentrata nel risultato di amministrazione, il che comporta le connesse complicazioni ai fini della loro erogazione.

**FONTI****CORTE DEI CONTI ED ARAN**

## LEXIKON DIRIGENZA

# Codice della dirigenza pubblica:

## 2. I principi costituzionali quale fondamento della dirigenza

Eugenio Minici, *Coordinamento nazionale dirigenza Cisl Fp*

Nel lavoro di ricerca empirica di una definizione adeguata della dirigenza pubblica, si è constatato che non v'è nell'ordinamento italiano una nozione diretta di dirigenza pubblica stessa e che, pertanto, tale ricerca va permutata, innanzitutto, nel perimetro dei principi costituzionali che regolano la dirigenza pubblica nonché nell'opera di interpretazione e di indirizzo della giurisprudenza.

### IL PRINCIPIO DI IMPARZIALITÀ

L'art. 97 Cost., comma 1, dispone che i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità della pubblica amministrazione. Così, tale norma consacra due principi che devono ispirare e reggere l'attività della pubblica amministrazione: il principio di imparzialità e il principio del buon andamento. Il principio di imparzialità, in particolare, deve essere considerato sia con riferimento agli utenti esterni ed ai cittadini in genere (mediante un esercizio dei propri poteri che traducano, sul piano amministrativo, il generale principio di eguaglianza sancito dall'art. 3 Cost.) ma anche con riferimento all'amministrazione.

L'imparzialità si manifesta, quindi, come condizione oggettiva della struttura organizzativa (che si articola, a sua volta, in disposizioni applicative del principio quali, ad esempio, l'accesso per concorso pubblico, l'autonomia dirigenziale o il dovere di astensione in caso di conflitto di inte-

ressi) e come dovere di evitare disparità di trattamento in fattispecie analoghe (che si traduce, nello specifico, nella non discriminazione dei soggetti coinvolti nell'attività amministrativa). Il principio di imparzialità dell'amministrazione è confermato, sotto tale profilo, dall'art. 98, comma 1, Cost., che esige che i pubblici impiegati siano al servizio esclusivo della Nazione.

Il principio costituzionale dell'imparzialità della azione amministrativa appare, quindi, il fondamento, l'essenza costitutiva, la consistenza ontologica della figura del dirigente statale e pubblico in genere.

Tale principio di distinzione tra politica e amministrazione, che ormai si colloca nel nostro ordinamento giuridico come *principio fondamentale dell'ordinamento*, è alla base della distinzione funzionale dei compiti tra organi politici e burocratici non solo per le amministrazioni dello Stato e degli enti pubblici non economici ma anche per la dirigenza regionale e degli enti locali in genere.

In tal senso, la Corte costituzionale, con la sentenza n. 103 del 2007 ha evidenziato che l'esistenza della preventiva fase valutativa per il rinnovo degli incarichi dirigenziali ha quale scopo quello *“di garantire – attraverso la esternazione delle ragioni che stanno alla base della determinazione assunta dall'organo politico - scelte trasparenti e verificabili, in grado di consentire la prosecuzione dell'attività gestoria in ossequio al precetto costituzionale della imparzialità dell'azione amministrativa”*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Corte Cost. 19 marzo 2007, n. 103, in Gazzetta Ufficiale 28 marzo 2007, n. 13 (1ª serie speciale).

Prima del 1990, l'imparzialità era letta soprattutto come canone astratto. Con la legge n. 241/1990<sup>2</sup>, invece, diventa una regola operativa che si realizza attraverso la regolamentazione specifica del procedimento amministrativo, inteso come sede di comparazione trasparente degli interessi. In questo senso, l'imparzialità non è solo un risultato, ma diviene, in un certo senso, anche un metodo, traducendosi nelle seguenti specifiche condizioni di qualità dell'azione amministrativa:

- **Obbligo di motivazione**, previsto dall'art. 3, - La decisione deve esplicitare il percorso logico-giuridico seguito e la motivazione rende verificabile l'imparzialità e la ragionevolezza della scelta;
- **Trasparenza e conoscibilità** che si realizza tramite l'obbligo di motivazione (art. 3) e l'accesso ai documenti amministrativi (artt. 22 ss.). Così, l'obbligo di trasparenza consente il controllo diffuso e contribuisce ad impedire arbitri;
- **Partecipazione procedimentale**, tramite la comunicazione di avvio del procedimento (art. 7) e la facoltà di presentare memorie e documenti (art. 10). Così, la partecipazione garantisce tendenzialmente che tutti gli interessi rilevanti siano rappresentati e valutati;
- **Contraddittorio amministrativo** - Viene introdotta, nell'ambito dell'istruttoria, una sorta di contraddittorio, ad esempio, in caso di preavviso di rigetto dell'istanza (art. 10-bis), ciò al fine di evitare decisioni unilaterali e consentire un confronto fattivo tra amministrazione e destinatario;
- **Responsabilità del procedimento** - viene individuato il dirigente/funziionario responsabile del procedimento (art. 5), in tal modo la personalizzazione della funzione amministrativa dovrebbe ridurre il rischio di arbitrarietà.

- **Prevenzione dei conflitti di interesse** - con modifica successiva<sup>3</sup>, è stato introdotto l'obbligo di astensione (art. 6-bis) che è finalizzato a garantire la neutralità soggettiva del soggetto decisore.

## IL PRINCIPIO DI BUON ANDAMENTO

Il principio costituzionale di buon andamento<sup>4</sup> (art. 97 cost.) stabilisce che i pubblici uffici devono essere organizzati in modo da garantire, insieme all'imparzialità, il buon andamento dell'amministrazione. In tal senso investe e coinvolge innanzitutto la dirigenza pubblica.

In termini sostanziali, questo principio richiede che l'azione amministrativa sia orientata al perseguimento dell'interesse pubblico attraverso modalità efficienti, efficaci ed economiche. Non si tratta soltanto di un criterio astratto, ma di una vera e propria direttiva operativa: la pubblica amministrazione deve conseguire i risultati prefissati utilizzando al meglio le risorse disponibili e assicurando tempi adeguati di risposta. In questa prospettiva, il buon andamento implica una tensione costante verso il miglior funzionamento possibile dell'apparato pubblico.

La portata del principio è stata progressivamente chiarita dalla giurisprudenza della Corte Costituzionale, che lo ha qualificato come parametro di legittimità dell'azione amministrativa e come vincolo per il legislatore nella disciplina dell'organizzazione dei pubblici uffici. In particolare, la Corte ha evidenziato come il buon andamento non si esaurisca nella mera regolarità formale dell'azione amministrativa, ma richieda anche un'effettiva idoneità dell'azione stessa a realizzare gli obiettivi di interesse pubblico.

<sup>2</sup> Legge 7 agosto 1990, n. 241, recante *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*, pubblica in *G.U.* n. 192 del 18 agosto 1990, aggiornata ed integrata numerosi provvedimenti legislativi che non si elencano per ragioni di spazio.

<sup>3</sup> L'art. 1, comma 41, della legge 6 novembre 2012, n. 190 (in *G.U.* 13.11.2012, n.265) che disciplina la materia del conflitto di interessi.

<sup>4</sup> Vedasi: Francesco Caringella, *Manuale ragionato di diritto amministrativo*, Roma, Dike, 2022; Marcello Clarich, *Manuale di diritto amministrativo*, Bologna, Il mulino, 2024; Celeste Chiariello, *Il buon andamento dell'amministrazione: dall'assemblea costituente all'amministrazione digitale*, Napoli, Editoriale scientifica, 2022; Carlo Bozzi, *La tutela dell'integrità dei pubblici funzionari nel bilanciamento tra i principi di imparzialità e buon andamento*, Napoli, Editoriale scientifica, 2023; Sergio Pignataro, *Il principio costituzionale del buon andamento e la riforma della pubblica amministrazione*, Bari, Cacucci, 2012.

Nell'ambito della legislazione ordinaria, il principio ha trovato attuazione concreta attraverso importanti riforme legislative, come la citata legge 7 agosto 1990 n. 241 (che ha introdotto criteri di trasparenza, partecipazione e motivazione del procedimento amministrativo), il decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 (che ha ridefinito l'organizzazione del lavoro pubblico secondo logiche manageriali e di responsabilizzazione dei dirigenti), il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (che ha rafforzato tali esigenze introducendo il ciclo della performance e sistemi di valutazione dei risultati). Nel complesso, il buon andamento si configura dunque come un principio dinamico, che orienta sia la struttura sia l'attività della pubblica amministrazione, imponendo un equilibrio tra legalità formale ed efficienza sostanziale, e rappresentando uno strumento essenziale per garantire la qualità dell'azione pubblica e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

### IL PRINCIPIO DI EFFICACIA

Il principio di efficacia<sup>5</sup>, derivato dai valori costituzionali e così richiamato dall'art. 1 della legge n. 241 del 1990, consiste nel criterio rinvenibile nel rapporto tra gli obiettivi programmati ed il risultato effettivamente raggiunto.

Il concetto di efficacia stessa sta progressivamente permeando l'attività della pubblica amministrazione, come obiettivo primario del suo rinnovamento ma anche come contenuto della valutazione della dirigenza pubblica, incentrata principalmente nella verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

L'inserimento ragguardevole di tale principio nella riorganizzazione delle linee di attività delle pubbliche amministrazioni testimonia altresì la transizione dal canone *formale* di legalità ed imparzialità

degli atti ad un'attenzione sostanziale al prodotto finale dell'attività amministrativa medesima.

### IL PRINCIPIO DI TRASPARENZA

I principi di efficienza ed efficacia sono inscindibilmente legati al principio di trasparenza dell'azione amministrativa. Tale principio vive nel comportamento stesso che l'amministrazione deve osservare e viene manifestato dall'attivazione e dalla manutenzione di una serie di istituti, in gran parte previsti dalla legge n. 241 del 1990 e sopra citati.

Quest'ultimo istituto appare essenziale a rendere, in modo significativo, trasparenza ed efficacia alla procedura amministrativa in quanto la separazione dello svolgimento delle funzioni dirigenziali dall'attività istruttoria, assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente e dotato di poteri autonomi sulla funzione istruttoria, può sortire effetti analoghi alla separazione fra organi di indirizzo politico e responsabili della gestione amministrativa.

La trasparenza, richiesta quale criterio comportamentale primario della P.A. dalla più volte citata legge n. 241 del 1990, trova una sua manifestazione primaria nell'obbligo della motivazione del provvedimento amministrativo: *la funzione della motivazione consiste nel rendere noto al destinatario del provvedimento le ragioni della sua adozione, evidenziando l'iter logico giuridico seguito dall'amministrazione per giungere alla concreta determinazione, consentendo così, per un verso, la sua eventuale contestazione nelle opportune sedi giustiziali, e assicurando, d'altra parte, il rispetto del principio di trasparenza dell'azione amministrativa, corollario dei principi costituzionali di legalità ed imparzialità dell'azione amministrativa fissati dall'articolo 97 della Costituzione*<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Cfr. Roberto Tomei, *La nuova disciplina dell'azione amministrativa*, Padova, Cedam, 2005; Daniela Bolognino, *Gli obiettivi di efficienza, di efficacia e di economicità nel pubblico impiego*, Milano, Giuffrè, 2004; Federica Matteucci – Anna Rita Pecchi, *L'efficacia dei servizi pubblici: metodi di analisi per le amministrazioni regionali e locali*, Milano, F. Angeli, 1990; Gianfranco Rebor, *L'efficacia organizzativa nella pubblica amministrazione*, Milano, Giuffrè, 1984.

<sup>6</sup> Così Cons. Stato, sez. IV, 19 febbraio 2002, n. 4334, in [giustizia-amministrativa.it](http://giustizia-amministrativa.it) (N.R.G. 3487/1993 – N. ric. 199303487)

## LA SENTENZA DELLA CORTE COSTITUZIONALE N. 103 DEL 2007

Il criterio della trasparenza, quale esplicitazione del principio costituzionale di imparzialità, rileva in particolare nel conferimento, modifica e revoca degli incarichi dirigenziali, in particolare di quelli soggetti a spoils system. Su tale materia ha avuto modo di intervenire la Corte costituzionale, con la citata sentenza n. 103 del 2007<sup>7</sup>, che ha egregiamente precisato che va garantita la presenza di un momento procedimentale di confronto dialettico tra le parti, nell'ambito del quale, da un lato l'amministrazione debba motivare le ragioni per le quali ritenga di non consentirne la prosecuzione dell'incarico dirigenziale sino alla scadenza contrattualmente prevista. Inoltre, al dirigente deve essere assicurata la possibilità di far valere il diritto di difesa, tramite la prospettazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'organo politico nel contratto a suo tempo stipulato e della qualità della prestazione esercitata (*competenze organizzative*). L'indefettibilità di una fase preventiva di valutazione si giustifica, specie dopo l'entrata in vigore della legge 7 agosto 1990, n. 241, con la necessità del rispetto dei principi del giusto procedimento nonché dell'adozione di un atto motivato che, a prescindere dalla sua natura giuridica, di diritto pubblico o di diritto privato, consenta comunque un controllo giurisdizionale. La predetta sentenza, infine, evidenzia *“Ciò anche al fine di garantire – attraverso la esternazione delle ragioni che stanno alla base della determinazione assunta dall'organo politico – scelte trasparenti e verificabili, in grado di consentire la prosecuzione dell'attività gestoria in ossequio al precetto costituzionale della imparzialità dell'azione amministrativa. Precetto, questo, che è alla base della stessa distinzione funzionale dei compiti tra organi politici e*

*burocratici e cioè tra l'azione di governo – che è normalmente legata alle impostazioni di una parte politica, espressione delle forze di maggioranza – e l'azione dell'amministrazione, la quale, nell'attuazione dell'indirizzo politico della maggioranza, è vincolata, invece, ad agire senza distinzioni di parti politiche e dunque al «servizio esclusivo della Nazione» (art. 98 Cost.), al fine del perseguimento delle finalità pubbliche obiettivate dall'ordinamento”.*

A corredo della predetta sentenza e dei principi in essa stabiliti sono seguite le seguenti pronunce:

- **Corte costituzionale n. 104 del 2007**<sup>8</sup>, coeva alla n. 103/2007, che ha dichiarato illegittime le norme che prevedevano la cessazione automatica dei dirigenti al mutare dell'organo politico, rafforzando così il principio di separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa;
- **Corte costituzionale n. 161 del 2008**<sup>9</sup> che conferma l'orientamento restrittivo sullo spoils system e sottolinea che la dirigenza deve essere imparziale e stabile, non legata alla fiducia politica;
- **Corte costituzionale n. 351 del 2010**<sup>10</sup> che ribadisce che la revoca degli incarichi dirigenziali deve essere motivata e non automatica, tutelando così anche il principio di continuità amministrativa;
- **Corte costituzionale n. 81 del 2013**<sup>11</sup> che limita ulteriormente i margini di discrezionalità politica ed esclude i modelli di dirigenza “fiduciaria” generalizzata;
- **Corte costituzionale n. 124 del 2015**<sup>12</sup> che interviene sulla riforma della dirigenza, ribadendo i principi, già affermati, di imparzialità, professionalità, autonomia dalla politica.

<sup>7</sup> Vedi nota 1.

<sup>8</sup> Sentenza 19.3.2007, n. 104, in G.U. 28.03.2007, n.13, a seguito della quale il Governo ha adottato la direttiva n. 10 del 19.12.2007 in materia di *“Affidamento, mutamento e revoca degli incarichi di direzione di uffici dirigenziali”*. Le sentenze della Corte costituzionale sono pubblicate nella 1° Serie speciale – Corte Costituzionale, specificazione che non viene ripetuta di seguito.

<sup>9</sup> Sentenza 7.5.2008, n. 161, in G.U. 28.05.2008, n.23.

<sup>10</sup> Sentenza 29.11.2010, n. 351, in G.U. 09/12/2010, n. 49.

<sup>11</sup> Corte costituzionale n. 81 del 24.4.2013, in G.U. 8.5.2013, n. 19.

<sup>12</sup> Corte costituzionale n. 124 del 12.5.2015, in G.U. 8.7.2015, n. 27.

## **IL PRINCIPIO DI IMPARZIALITÀ QUALE NUCLEO ESSENZIALE DELLA SPECIALITÀ DEL RAPPORTO DI LAVORO DELLA DIRIGENZA PUBBLICA (CORTE COST. NN. 161/2008 E 146/2008)**

Il principio di imparzialità rappresenta certamente l'elemento principale di differenziazione fra la dirigenza pubblica e quella privata.

Tale differenziazione non viene meno in ragione della privatizzazione del rapporto di lavoro dei dirigenti pubblici in quanto i principi costituzionali che presidiano tale rapporto hanno un rango tale da determinare anche l'illegittimità costituzionale delle norme preposte al c.d. spoils system.

Un esempio di ciò si ha con la citata sentenza n. 161 del 2008 che ha esaminato la legittimità costituzionale dell'art. 19, comma 8, del d.lgo n. 165 del 2001. Tale recente pronuncia ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 2, comma 161, del decreto-legge 3 ottobre 2006, n. 262 (convertito, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della legge 24 novembre 2006, n. 286, e che ha modificato il predetto art. 19), nella parte in cui dispone che gli incarichi conferiti al personale non appartenente ai ruoli di cui all'art. 23 del dl.vo n. 165 del 2001, conferiti prima del cambio del Governo pro tempore (17 maggio 2006), cessano ove non confermati entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto stesso. L'arresto della Corte costituzionale sopra richiamato, a fondamento della dichiarazione di illegittimità costituzionale, motiva che la norma denunciata, *“prevedendo la immediata cessazione del rapporto dirigenziale alla scadenza del sessantesimo giorno dall'entrata in vigore del decreto-legge n. 262 del 2006, in mancanza di riconferma, viola, in carenza di idonee garanzie procedurali, i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità e, in particolare, il principio di continuità dell'azione amministrativa che è strettamente correlato a quello di buon andamento dell'azione stessa”*

La Corte Costituzionale evidenzia, al riguardo, che la previsione di una anticipata cessazione ex lege del rapporto in corso, in mancanza della valutazione del dirigente e quindi di una accertata responsabilità dirigenziale, impedisce che l'attività del dirigente medesimo possa espletarsi in conformità ad un nuovo modello di azione della pubblica amministrazione.

Tale archetipo di attività di gestione amministrativa, così come voluto dall'ordinamento vigente, *misura l'osservanza del canone dell'efficacia e dell'efficienza* della predetta attività in relazione ai risultati che il dirigente deve raggiungere rispetto agli obiettivi assegnati avendo, perciò, un periodo di tempo adeguato per potersi misurare con gli obiettivi stessi.

Va, infine, ricordato che la Corte Costituzionale ha più volte evidenziato l'esistenza di una disciplina differenziata del rapporto di lavoro pubblico rispetto a quello privato, in quanto il processo di omogeneizzazione fra rapporto di lavoro pubblico e privato (c.d. privatizzazione) incontra il limite della specialità del rapporto e delle esigenze del perseguimento degli interessi generali. La pubblica amministrazione, infatti, mantiene, anche in presenza di un rapporto di lavoro contrattualizzato, una connotazione peculiare, dovendo rispettare i principi costituzionali di legalità, imparzialità e buon andamento. Tali ragioni rendono legittime, quindi, le differenziazioni di trattamento rispetto al lavoro privato e, nel contempo rappresentano il tratto distintivo e la specificità del lavoro pubblico rispetto al lavoro privato<sup>13</sup>.

## **IL PRINCIPIO DI SEPARAZIONE FRA INDIRIZZO POLITICO ED ATTIVITÀ DI GESTIONE**

Il principio di separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa consiste nella ripartizione di compiti e responsabilità tra l'autorità politica ed i dirigenti pubblici: all'Organo politico

<sup>13</sup>Così Corte Cost. 7 maggio 2008, n. 146, in G.U. 21.05.2008, n. 22.

spetta la determinazione della linea strategica di indirizzo politico-amministrativo nonché il conferimento degli incarichi dirigenziali di vertice. Alla dirigenza compete l'adozione e la responsabilità di tutti gli atti e provvedimenti di gestione. La predetta *frantumazione* del potere esecutivo tra indirizzo politico e gestione amministrativa si manifesta, altresì, come strumento di attuazione dei principi di imparzialità e buon andamento previsti dall'art. 97 Cost.

Tale principio trova fondamento nella sinergia di varie disposizioni di rango costituzionale e legislativo che inducono "a ritenere che la volontà del legislatore fosse esattamente quella di assicurare agli organi rappresentativi e a quelli di esecuzione amministrativa una pari dignità di ruolo nella distinta e dinamica fase di partecipazione al processo di formazione delle politiche pubbliche. Ne è prova, del resto, il fatto che le attribuzioni dei dirigenti in tema di gestione sono esclusive e non tollerano più interferenze, avendo fatto ingresso nell'ordinamento il principio della responsabilità del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali i dirigenti sono preposti"<sup>14</sup>. Invero, si può ritenere più propriamente che il principio costituzionale di imparzialità dell'amministrazione unitamente al precetto costituzionale secondo cui i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della nazione, hanno posto le premesse per la separazione tra indirizzo politico e attività amministrativa.

### PRINCIPIO DI ACCESSO PER CONCORSO

l'art. 97, comma 4, della Costituzione italiana, dispone che "Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge".

Il principio costituzionale del concorso pubblico garantisce che l'accesso agli impieghi nella pub-

blica amministrazione avvenga secondo criteri oggettivi, trasparenti e meritocratici. In questa prospettiva, il concorso pubblico non è soltanto una procedura tecnica di selezione, ma costituisce uno strumento essenziale per dare **attuazione concreta ai principi di imparzialità e buon andamento** dell'amministrazione. Attraverso il concorso, infatti, si evita che l'ingresso nella pubblica amministrazione sia influenzato da logiche discrezionali o favoritismi, assicurando invece che la scelta dei candidati avvenga sulla base del merito e delle competenze. In tal modo, il principio si collega strettamente anche all'art. 3 e all'art. 51 della Costituzione, che sanciscono rispettivamente l'uguaglianza dei cittadini e il diritto di accedere agli uffici pubblici in condizioni di parità.

La centralità del concorso pubblico è stata costantemente ribadita dalla Corte Costituzionale<sup>15</sup>, la quale ha più volte affermato che esso costituisce la modalità ordinaria e generale di reclutamento del personale pubblico. Le eventuali deroghe, pertanto, devono essere interpretate in senso restrittivo e giustificate da specifiche esigenze di interesse pubblico, senza mai compromettere la funzione garantista del principio stesso.

In applicazione di questo principio, il vigente art. 28 del decreto legislativo n. 165 del 2001 prevede che si acceda alla qualifica di dirigente della seconda fascia tramite concorso di 1° livello (tramite SNA, Scuola nazionale dell'amministrazione) ovvero di 2° livello cioè con concorsi interni alle singole amministrazioni. Il successivo art. 28 bis, che disciplina l'accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia, accanto alla nomina politica del dirigente di 1° fascia (che sembrerebbe attrarre il dirigente nella sfera di fiducia concessa dal vertice istituzionale tramite la nomina,

<sup>14</sup>V. sulla materia: Pierpaolo Forte, *Il principio di distinzione tra politica e amministrazione*, Torino, Giappichelli, 2005.

<sup>15</sup>Si cita, ex pluris, la sentenza n. 81 del 22.2.2006, in G.U. 8.3. 2006, n. 10, nella quale la Corte costituzionale afferma che il concorso pubblico costituisce la regola generale per l'accesso agli impieghi pubblici, in quanto strumento essenziale per garantire imparzialità e buon andamento e le deroghe sono ammesse solo se giustificate da peculiari esigenze di interesse pubblico.

sembrerebbe prevedere forme concorsuali di nomina *“per il 50 per cento dei posti, calcolati con riferimento a quelli che si rendono disponibili ogni anno per la cessazione dal servizio dei soggetti incaricati”*. Possibilità di cui va verificata la concreta attuazione.

L'effettivo livello di imparzialità ed indipendenza della dirigenza pubblica, in attuazione del principio di separazione qui trattato, si potrebbe realizzare sia con l'introduzione integrale del metodo concorsuale per tutti i gradi della dirigenza pubblica ma anche con la realizzazione di obiettivi ed accertati criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali che non lascino margini di valutazione diversa da quella dell'indipendenza professionale.

### **IL PRINCIPIO DI ESCLUSIVITÀ A FAVORE DELLA NAZIONE DEL SERVIZIO RESO DAI PUBBLICI IMPIEGATI**

Un accenno, da ultimo, all'art. 98, comma 1, della Costituzione, secondo cui i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione<sup>16</sup>. Tale principio sembrerebbe implicare:

- Indipendenza dalla politica, l'amministrazione cioè deve operare in modo imparziale, distinta dagli interessi dei partiti;
- finalità pubblica e imparzialità, il dipendente pubblico è tenuto a perseguire esclusivamente l'interesse collettivo, senza interferenze personali o esterne;
- fedeltà qualificata, cioè rispetto agli altri cittadini, il pubblico dipendente è soggetto a un dovere più intenso di fedeltà, disciplina e onore (art. 54 Cost.).

Sembrerebbe però restare il nodo tra principio e realtà, soprattutto nella dirigenza pubblica, spesso condizionata dalla politica (nomine fiduciarie, incarichi temporanei, spoils system).

In conclusione, nonostante criticità applicative, l'art. 98 resta un fondamento etico e giuridico centrale, volto a garantire un'amministrazione indipendente, imparziale e orientata al bene comune.

---

<sup>16</sup> Vito Tenore, *I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della nazione: riflessioni sull'art. 98 cost.*, in Rivista della Corte dei conti, 2022, n. 1, p. 3; Francesco Merloni e Roberto Cavallo Perin (a cura di), *Al servizio della Nazione – Etica e statuto dei funzionari pubblici*, Milano, Franco Angeli, 2006, p. 207.

ANAC

# Chiarimenti su obblighi di pubblicazione dei dati e dei redditi dei dirigenti

Una grande regione del Sud ha chiesto ad ANAC un parere in merito agli obblighi di pubblicazione dei dati per i dirigenti (articolo 14, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013). L'Autorità nazionale anticorruzione ha risposto attraverso un parere approvato dal Consiglio del 17 febbraio 2026.

Secondo quanto chiarisce ANAC *“L’obbligo va riferito ai dirigenti con incarichi amministrativi di vertice, ai dirigenti interni e a quelli ‘esterni’ all’amministrazione, compresi i titolari di incarichi di funzione dirigenziale nell’ambito degli uffici di diretta collaborazione pur non muniti della qualifica di dirigente pubblico o comunque non dipendenti di pubbliche amministrazioni”*.

Per quanto riguarda i titolari di incarichi dirigenziali, le disposizioni dell’art. 14 del d.lgs. 33/2013 sono però attualmente oggetto di revisione da parte del legislatore. Per chi ricopre incarichi dirigenziali diversi da quelli indicati all’art. 19, commi 3 e 4, del d.lgs. 165/2001, si è in attesa dell’adozione di un apposito regolamento.

Diversamente, restano invece pienamente in vigore gli obblighi di pubblicazione previsti dall’art. 14, comma 1-ter, del d.lgs. 33/2013, in quanto non coinvolti nelle questioni esaminate dalla Corte Costituzionale.

Questa norma prevede che ogni dirigente comunichi all’amministrazione di appartenenza gli emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica, con l’obbligo, conseguente, per l’amministrazione di pubblicare sul proprio sito istituzionale l’ammontare di tali somme.

L’Autorità ha sottolineato che la finalità di que-

sta disposizione è quella di consentire e facilitare il controllo del rispetto della normativa in vigore sul limite massimo delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, rendendo disponibile in modo tempestivo il dato aggregato.

È stato inoltre precisato che l’obbligo riguarda tutti i dirigenti, compresi quelli che operano presso società a controllo pubblico non quotate, i quali devono comunicare l’importo totale degli emolumenti percepiti.

Con l’espressione “emolumenti complessivi a carico della finanza pubblica” si fa riferimento a tutte le somme percepite nell’ambito di rapporti di lavoro subordinato o autonomo: gli stipendi e le altre voci di trattamento fondamentale, le indennità e le voci accessorie, le eventuali remunerazioni per consulenze, incarichi aggiuntivi conferiti dalle amministrazioni pubbliche, anche diverse da quelle di appartenenza e anche dalle società partecipate direttamente o indirettamente dalle amministrazioni anche diverse da quelle di appartenenza.

A questo obbligo di comunicazione corrisponde quello, per l’amministrazione, di pubblicare i dati nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale, sottosezione di primo livello “Personale” e sottosezioni di secondo livello “Incarichi amministrativi di vertice” e “Dirigenti”. L’aggiornamento deve essere annuale, entro un termine ragionevole rispetto alla comunicazione dei dati – fissata al 30 novembre dal D.P.C.M. 23 marzo 2012 – e comunque non oltre il 30 marzo dell’anno successivo.

Infine, le dichiarazioni riguardano tutti gli incarichi in atto a carico della finanza pubblica, indicando

*Segue.*

la società o amministrazione conferente e i relativi compensi. Per incarichi “in atto” si intendono tutti quelli, sia di durata inferiore all’anno sia pluriennale, conferiti o svolti nell’anno di riferimento. Nel caso di incarichi pluriennali, il compenso deve essere indicato sia in totale sia suddiviso per anno, anche se il pagamento è previsto solo al termine dell’incarico.

## FONTE

<https://www.anticorruzione.it/-/news.10.03.2026.parere.anticorruzione>

## DOCUMENTO

### PARERE ANAC

<https://www.anticorruzione.it/-/parere-anticorruzione-del-17-febbraio-2026-fasc.752.2026>

**TRANSIZIONE DIGITALE**

# Nuovo percorso formativo sulle buone pratiche di cybersicurezza

È disponibile su Syllabus il nuovo percorso formativo “Buone pratiche di cybersicurezza: il vademecum per i dipendenti della PA”, promosso dal Dipartimento della funzione pubblica (DFP) insieme all’Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN). Il programma ha l’obiettivo di rafforzare la sicurezza digitale all’interno della Pubblica Amministrazione, incrementando la consapevolezza del personale grazie a 12 raccomandazioni operative, chiare e facilmente applicabili, raccolte in un Vademecum realizzato da ACN e DFP.

Il percorso, strutturato in un unico livello della durata di 2 ore, sviluppa in chiave pratica e operativa i contenuti del corso “Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA”, già disponibile sulla piattaforma Syllabus. Nello specifico, il programma prevede questi obiettivi formativi:

1. Comprendere l’importanza dell’autenticazione a più fattori
2. Conoscere i principi fondamentali per una gestione sicura delle password
3. Comprendere la necessità di bloccare immediatamente i dispositivi
4. Conoscere il ruolo degli aggiornamenti tempestivi
5. Comprendere il rischio dell’uso di software non autorizzato dalla PA
6. Conoscere le direttive sull’uso esclusivo di hardware
7. Comprendere come gestire correttamente e-mail potenzialmente rischiose
8. Conoscere l’importanza e la procedura di segnalazione immediata
9. Comprendere i pericoli delle reti Wi-Fi pubbliche

10. Conoscere l’obbligo di segnalare prontamente ogni comportamento anomalo
11. Comprendere l’uso corretto della casella di posta elettronica istituzionale
12. Conoscere i rischi legati all’inserimento di dati sensibili nelle chat AI

Il percorso è stato realizzato con il supporto tecnico-operativo di Formez PA nell’ambito del progetto “Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l’innovazione della PA”. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. M1C1 - Investimento 2.3 Competenze: Competenze e capacità amministrativa. Sub-investimento 2.3.1 - Titolo progetto di riferimento: Investimenti in istruzione e formazione - Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni.

**FONTE**

<https://www.acn.gov.it/portale/w/buone-pratiche-di-cybersicurezza-il-vademecum-per-i-dipendenti-della-pa-on-line-il-nuovo-programma>