

Principio di imparzialità “interno” e codice di comportamento ai sensi della legge anticorruzione (190 del 2012)*

Paola Maria Zerman- Avvocato dello Stato

“Quando devo assumere qualcuno decido in base a tre cose. La prima è l’integrità personale, la seconda l’intelligenza e la terza è l’alta dose di energia. Ma senza la prima le altre due sono letali”¹

Che l’integrità del comportamento non sia un lusso, ma un fattore decisivo per il buon andamento della p.a., lo ribadisce la legge 190 del 2012 diretta alla prevenzione e repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione.

La legge disegna un complesso quadro di misure, dirette –quanto meno sulla carta- a contrastare fenomeni di corruzione e illegalità sia attraverso una strategia repressiva che di prevenzione dei fenomeni illegali.

Obiettivo -quest’ultimo- perseguito mediante l’imposizione di maggiori ***obblighi di trasparenza*** nell’organizzazione interna e nell’assegnazione degli incarichi dirigenziali (di recente emanazione è il d.lgs. 33 del 2013 sulla trasparenza, previsto dal comma 35 dell’art. 1 della l.190), nonché attraverso una nuova disciplina delle ***incompatibilità*** (materia sulla quale è intervenuto il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39) e, infine, con la previsione di un ***nuovo codice di comportamento*** per i dipendenti pubblici, che si adegui alle specifiche finalità previste dalla legge, ovvero: “assicurare

¹(Warren Buffet, amministratore delegato Berkshire Hathaway).

la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di **diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico**, e non solo, come previsto dalla precedente versione, la "qualità dei servizi".

Il regolamento recante il codice di comportamento per i dipendenti pubblici, che costituirà la falsariga per tutte le p.a., già deliberato dal Consiglio dei Ministri lo scorso 8 marzo, entro breve dovrà essere emanato con d.p.r.²

La progressiva giuridicizzazione delle regole etiche.

Adeguare il proprio comportamento a parametri di lealtà, di correttezza, di servizio al bene comune dovrebbe rappresentare l'essenza stessa del pubblico dipendente, così come prescrive la Costituzione, che impone di svolgere le funzioni pubbliche con "disciplina e onore" (art. 54, comma 2), con imparzialità (art.97) nonché di essere al servizio esclusivo alla Nazione (art. 98).

Tali principi, che possono essere sembrati connaturali e scontati alle precedenti generazioni, sono ora imposti dal legislatore attraverso una progressiva giuridicizzazione degli stessi, **con il passaggio dall'ambito dell'etica a quello del diritto**, in ragione della previsione del rilievo disciplinare della violazione degli stessi.

²I codici sono approvati entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge (art. 1 comma 45 l. 190 del 2012) . Per ciascuna magistratura e per l'Avvocatura dello Stato, gli organi delle associazioni di categoria adottano un codice etico a cui devono aderire gli appartenenti alla magistratura interessata. In caso di inerzia, il codice è adottato dall'organo di autogoverno

Rappresenta un campanello d'allarme la constatazione che il legislatore, in modo progressivo, imponga un comportamento imparziale e corretto al pubblico dipendente attraverso le sanzioni disciplinari, perché ciò rende manifesta la diffusione della mancanza spontanea di adesione a tali principi e valori.

La circostanza poi che la revisione del codice di comportamento sia inserita nella legge anticorruzione -non si dimentichi che il nostro Paese è sceso al 72 posto nella classifica mondiale³ per trasparenza e rispetto della legalità- è indice rivelatore del fatto che non così raramente si annidano nelle pubbliche amministrazioni sacche di privilegio che possono anche sfociare in fenomeni corruttivi, specie laddove vi siano collegamenti con la politica.⁴

La *ratio* della più rigorosa disciplina è -allora- che la previsione del rilievo disciplinare del codice di comportamento diventi uno strumento efficace ***nei confronti di coloro che non si adeguano spontaneamente*** a principi che dovrebbero essere connaturali, conosciuti e seguiti non solo senza alcuna imposizione, ma con fierezza e personale impegno da chi è posto al servizio dei cittadini.

I doveri contenuti nel codice di comportamento costituiscono, come dichiarato dall'art. 1 dello schema di regolamento dei dipendenti pubblici "i ***doveri minimi*** di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare".

³Redatta da Transparency International del 2012

⁴Urgente è poi che il codice di comportamento non venga solo previsto per i pubblici dipendenti ma anche per i politici.

Il rilievo disciplinare delle norme del codice di comportamento

Chi opera nelle P.a. è consapevole che il codice etico, già previsto nella versione originaria del lontano d.lgs. 29/1993 risultava nei fatti sconosciuto⁵ ai dipendenti che –nella maggior parte dei casi, occorre dirlo- si adeguavano spontaneamente ai principi basilari del corretto agire, senza bisogno della minaccia di alcuna sanzione disciplinare.

Un giro di vite sulla efficacia giuridica delle norme del codice di comportamento è dato dal d.lgs. 150 del 2009 (c.d. “ riforma Brunetta”) che, nell’introdurre forme più rigorose di disciplina per i dipendenti pubblici, prevede la possibilità di licenziamento disciplinare nell’ipotesi di scarso rendimento dovuto alla reiterata violazione (nell’arco di due anni) non solo di obblighi concernenti la prestazione stessa o altre norme di legge o regolamento, ma anche di quelli derivanti dal codice di comportamento (art. 55 quater comma 2 del d.lgs.165 del 2001).

Da quanto risulta dall’esame della giurisprudenza la disposizione è rimasta sostanzialmente disapplicata, per una serie di motivi, non ultima la considerazione che l’uso del “bastone” di misure così drastiche non di rado è controproducente, unita a quella che lo

⁵ E ciò sebbene la normativa imponesse di consegnarne una copia al dipendente all’atto di assunzione e prevedesse –nel tentativo di darne più forza- l’obbligo di “coordinamento con le previsioni contrattuali in materia di responsabilità disciplinare”(art. 58 bis del d.lgs.n. 29 del 1993).

spirito di corpo si rafforza nei confronti di chi si esercita l'autorità e la disciplina.⁶

La legge 190 oltre a prescrivere **attività di formazione**, e quindi preventiva, rafforza anche il profilo costrittivo del codice (art. 54 comma 3 del d.lgs.165 novellato dalla l. 190) prevedendo che la violazione dei doveri contenuti nel codice di comportamento;

- a) “è fonte di responsabilità disciplinare”;
- b) è rilevante ai fini della responsabilità civile, amministrativa e contabile quando le stesse siano collegate alla violazione di doveri, obblighi leggi o regolamenti;
- c) gravi o reiterate violazioni comportano l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare di cui al comma primo dell'art. 55 –quater , svincolato, a differenza del comma 2 dal riferimento all'arco temporale di almeno 2 anni. La previsione si aggiunge dunque a quest'ultima, già richiamata dalla “legge Brunetta”.

I doveri contenuti nel codice di comportamento si vengono ad aggiungere a quelli già individuati sia dalla stessa legge 165 (relativamente alla più grave sanzione del licenziamento) sia a quelli sanzionati dai CCNL dei relativi settori della p.a. Non a caso sull'applicazione del codice devono vigilare non solo i dirigenti responsabili e le strutture di controllo interno, ma anche gli uffici di disciplina (art. 54 comma 6).

⁶ Si ricordi che siamo nello strano Paese in cui la solidarietà si manifesta quando vi sono i controlli di polizia e gli automobilisti segnalano con i fari agli altri la presenza della stessa .

Problemi interpretativi possono sorgere in relazione alla individuazione delle sanzioni e alla specificità della condotta sanzionata.

Si reputa tuttavia che il maggior deterrente introdotto dalla norma, non sia tanto il rilievo disciplinare, quanto quello giuridico connesso a responsabilità di carattere soprattutto contabile (oltre che civile e amministrativo), laddove a causa del comportamento scorretto del dipendente si siano creati danni (anche da disservizio o anche da lesione di interesse legittimo per eccesso di potere in caso di disparità di trattamento) fonte di responsabilità risarcitoria a carico della p.a., e quindi, in caso di dolo o colpa grave, a sua volta a carico di chi ne è stato l'autore (ai sensi dell'art. 1, l. 20/1994).

La previsione di una normativa specifica per i dirigenti

Un'altra novità connota il codice di comportamento previsto dalla legge 190. Esso deve contenere una "*specifico sezione dedicata ai doveri dei dirigenti, articolati secondo le funzioni attribuite*" (art. 54 comma 1 d.lgs. 165 novellato).

Nella versione precedente non era contenuta una apposita disciplina per i dirigenti. Il CCNL vigente per gli stessi prevede che "*i dirigenti si conformano al codice di comportamento dei dipendenti delle p.a. ...in quanto loro applicabile*"⁷.

Il legislatore del 2012 evidenzia, dunque, la centralità strategica del ruolo del dirigente dal punto di vista comportamentale, per la

⁷ art. 6 comma 4 contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dirigente dell'area I quadriennio normativo 2006-2009 biennio economico 2006-2007

costruzione di un ambiente di lavoro positivo che costituisca la più efficace forma di prevenzione in ordine a fenomeni corruttivi o illegali⁸. L'art. 13 dello schema di DPR del codice di comportamento, disciplina gli obblighi di condotta cui è tenuto il dirigente (sia di prima che di seconda fascia), che si aggiungono a quelli previsti per tutti i dipendenti.

Il dirigente è tenuto innanzitutto ad adottare le misure di carattere organizzativo più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi; al dirigente spetta creare e mantenere un clima lavorativo sereno, improntato a lealtà e collaborazione tra i vari dipendenti. L'articolo richiama il principio di "benessere organizzativo" (art. 13, comma 5) espressione che, lungi dall'essere retorica o ridondante, sta assumendo, specie nella cultura americana, precisi contenuti scientifici⁹.

Si reputa però opportuno approfondire in questa sede il principio che costituisce l'indispensabile presupposto per il buon andamento dell'ufficio, rappresentato dal comportamento imparziale del dirigente nei confronti dei collaboratori ai fini della ripartizione del lavoro e degli incarichi.

⁸ La delicatezza del ruolo dirigenziale è sotto altro versante, preso in considerazione dalla legge 190 a proposito della indipendenza dell'attività di gestione amministrativa rispetto all'attività politica, e delle conseguenti incompatibilità o conflitti di interesse, da disciplinarsi con apposito decreto legislativo (art. 1 comma 49 e 50).

⁹ Si richiamano al riguardo le opere di D. Goleman quali ad es. "lavorare con intelligenza emotiva" "Intelligenza sociale" "Essere leader"; o di S. Covey : "La sfida della fiducia", che stanno fornendo alle classi dirigenti delle grandi società americane un supporto di carattere psicologico in relazione alle dinamiche di gruppo e al miglior modo di utilizzazione delle risorse umane.

I. L'obbligo di imparzialità come criterio interno di assegnazione degli incarichi e di distribuzione del lavoro

Principio cardine di buon andamento dell'Amministrazione, sancito dall'art. 97 della Costituzione è quello dell'imparzialità: *"I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione."*

L'effettività del principio di imparzialità rappresenta la chiave di volta dell'intero funzionamento del sistema amministrativo, ed è proprio quello che deve essere garantito sempre di più nelle sue molteplici applicazioni.

Diverse infatti sono le sfaccettature dell'imparzialità, dovendosi intendere tale principio come un comportamento equidistante in relazione a situazioni contrapposte. L'imparzialità si traduce nella *"constans et perpetua voluta ius suum cuique tribuendi"*, secondo la definizione di giustizia contenuta nel Digesto.

L'imparzialità può infatti intendersi come :

- a) **imparzialità esterna**, nei confronti del personale da assumere e nel servizio da rendere ai cittadini;
- b) **imparzialità interna**, come regola di condotta all'interno dell'ufficio in relazione alla distribuzione del lavoro e degli incarichi.

Per quanto concerne il **primo profilo**, la giurisprudenza, sia amministrativa che costituzionale, con innumerevoli pronunce ha garantito la salvaguardia del principio nei confronti di molteplici tentativi di fare breccia sia a livello legislativo che provvedimentoale.

Si pensi alle ripetute declaratorie di illegittimità di norme – soprattutto di fonte regionale – recanti deroghe ritenute troppo ampie al sistema del concorso, in relazione alle c.d. stabilizzazioni del personale precario, nonché relativamente ai casi di passaggi interni da una qualifica all'altra, al di fuori della procedura concorsuale.

Si ponga mente anche alle tormentate vicende dell'art. 19 del d.lgs. 165 del 2001, che regola il conferimento degli incarichi dirigenziali, sia in ordine alla progressiva limitazione delle possibilità di ricorrere a dirigenti esterni alla p.a. che alla eliminazione dello *spoils system* (tranne che per gli incarichi apicali) nell'ottica di una maggiore autonomia e indipendenza tra amministrazione e potere politico.

Nei rapporti con i cittadini, poi, come è noto, la mancanza di imparzialità (disparità di trattamento) costituisce manifestazione sintomatica del vizio di eccesso di potere, oltre che violazione di legge, ai sensi dell'art. 1 l. 241/1990, sempre che addirittura la condotta non assuma rilievo penalistico di fronte a fenomeni di corruzione o abuso d'ufficio.

Ancor più delicato è poi il profilo relativo **all'imparzialità interna**, con riferimento all'assegnazione di incarichi interni, anche dirigenziali, nonché all'equa ripartizione di carichi di lavoro.

L'esistenza di posizioni consolidate di privilegio all'interno delle amministrazioni, rapportabili a situazioni estranee ai meriti professionali e contigue invece a rapporti di appartenenza, parentela o affini, costituisce uno dei gravi mali che incidono sulla società italiana, non solo determinando situazioni ingiuste sul piano personale, con gravi conseguenze anche sul piano della salute¹⁰, ma che si riverberano su tutto l'andamento dell'ufficio, sia all'interno che al di fuori del medesimo.

Effetti tanto più gravi ove si consideri che l'attuale immobilità del contesto lavorativo, dovuto alla crisi economica, impedisce normalmente al mobbizzato di trovarsi un lavoro alternativo, così mettendo a dura prova sia la salute fisica che psichica del destinatario.

Il legislatore è intervenuto, prescrivendo innanzitutto **un obbligo di pubblicità e trasparenza degli incarichi disponibili e dei criteri di scelta**¹¹ : *"L'amministrazione rende conoscibili, anche mediante pubblicazione di apposito avviso sul sito istituzionale, il numero e la tipologia dei posti di funzione che si rendono disponibili nella dotazione organica ed i criteri di scelta; acquisisce le disponibilità dei dirigenti interessati e le valuta"* .

Così come le *"Le pubbliche amministrazioni pubblicano e mantengono aggiornato l'elenco delle posizioni dirigenziali, integrato dai relativi titoli e*

¹⁰ Sul piano personale, è a tutti noto come tali forme di ingiusto trattamento si possono concretizzare in fenomeni di mobbing, a volte sopportato e non denunciato, ma di fatto gravemente lesivo della dignità umana e professionale di chi è colpito.

¹¹ comma 1 bis dell'art. 19 d.lgs. 165/2001 introdotto dal d.lgs.150 del 2009 c.d. "legge Brunetta

curricula, attribuite a persone, anche esterne alle pubbliche amministrazioni, individuate discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, di cui all'articolo 1, commi 39 e 40, della legge 6 novembre 2012, n. 190."

Obbligo di pubblicazione oggi rafforzato dalla previsione della possibilità da parte di "chiunque" di richiederla nei casi in cui sia stata omessa (**accesso civico** previsto dall'art. 5 d.lgs. 33 del 2013) .

La valutazione comparativa deve tenere conto e poi congruamente motivare in relazione a:

*"Ai fini del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed **alla complessità della struttura interessata**, delle attitudini e **delle capacità professionali** del singolo dirigente, dei **risultati conseguiti** in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della **relativa valutazione**, delle **specifiche competenze organizzative** possedute, nonché delle **esperienze** di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico."(art. 19 d.lgs.165, comma 1 come mod. dalla l. Brunetta).*

I criteri indicati dalla norma, non sostituiscono ma **presuppongono** la congrua valutazione della **anzianità di servizio** unitamente ad ulteriori **specifiche** competenze richieste in relazione alla complessità della struttura da dirigere nonché delle attitudini del singolo.

Perché si giunga, perciò, all'effettiva applicazione della norma, è necessario che i criteri di valutazione siano sempre più "veridici" e rendano giustizia dei diversi modi di lavorare dei singoli.

Il livellamento della valutazione del rendimento seguito nella prassi da molte p.a., dovuto in parte al timore di contenziosi e dall'altra a vuoto formalismo e perbenismo, non solo non rende giustizia nei confronti di chi è effettivamente più capace, ma al contrario, alimenta situazioni di privilegio e di tutela ingiustificate.

La violazione del principio di imparzialità interno come fonte di danno risarcibile

Con recentissima decisione il Consiglio di Stato (Cons. Stato 1879 del 5 aprile 2013), ha bocciato l'attribuzione di un incarico dirigenziale per "**omessa pubblicizzazione interna e mancanza di ogni valutazione di ordine comparativo, fra la posizione del soggetto nominato e quella di altri dirigenti dell'Ente**". Nel caso di specie il giudice amministrativo era stato adito in ragione del rapporto di lavoro ancora pubblicistico, ai sensi dell'art. 3, comma 1, d.lgs. 165 del 2001¹².

Al riguardo il Consiglio di Stato ha ribadito la generale portata del principio di imparzialità in relazione agli incarichi dirigenziali attribuiti all'interno della pubblica amministrazione.

¹² La Amministrazione era l'ISVAP; ai sensi dell'art. 3, comma 1 del d.lgs.165 del 2001

Ha poi ancora una volta sottolineato che il principio di imparzialità interno si specifica ***nell'obbligo di effettuare procedure comparative nonché nella motivazione delle scelte assunte:***

“La presenza nell'articolato di disposizioni, indirizzate a specifici settori della dirigenza, non esclude tuttavia che, in base al principio di legalità, valgano per l'intera pubblica amministrazione le regole generali contenute nel citato art. 19 del D.Lgs. n. 165 del 2001, in materia di affidamento di incarichi dirigenziali. Non può infatti non ritenersi che debba essere assicurato per l'intero apparato pubblico, affidato o meno a norme privatistiche per la disciplina del rapporto di lavoro, il rispetto dei ***principi di imparzialità e buon andamento, di cui all'art. 97 della Costituzione: principi che debbono comunque estrinsecarsi nell'obbligo di valutazioni comparative per l'individuazione del soggetto più idoneo all'espletamento delle funzioni da svolgere, a forme di partecipazione degli interessati ai processi decisionali e all'esternazione delle ragioni giustificatrici delle scelte***, anche quando gli atti di conferimento degli incarichi dirigenziali rivestano natura di determinazioni negoziali (e a maggior ragione, deve ritenersi, quando tale conferimento abbia natura pubblicistica e si esprima in provvedimenti amministrativi; cfr., per il principio, Cass., sez. lavoro, 14 aprile 2008, n. 9814; Cass. civ., sez. lavoro, 30 settembre 2009, n. 20979).”¹³

La giurisprudenza amministrativa si pone del tutto in linea con quella del giudice ordinario, giudice del rapporto di lavoro con la p.a.¹⁴, anche in relazione alle controversie concernenti il “*conferimento e la revoca degli incarichi dirigenziali e la responsabilità dirigenziale*”.

¹³ Tali principi sono stati ritenuti applicabili dal Tar Campania n. 439 del 2011 anche in relazione alla nomina, ampiamente discrezionale, di Avvocato distrettuale dello Stato.

¹⁴ ai sensi dell'art. 63 del d.lgs. 165/2001, salve le eccezioni previste dall'art. 3 del medesimo d.lgs.

Al riguardo la Cassazione ha rinvenuto nel comportamento non trasparente e parziale dell'Amministrazione nell'attribuzione degli incarichi dirigenziali un **inadempimento contrattuale**, fonte di danno risarcibile.

“Questa Corte ha affermato il principio secondo cui, in tema di impiego pubblico privatizzato, nell'ambito del quale anche gli atti di conferimento di incarichi dirigenziali rivestono la natura di determinazioni negoziali assunte dall'amministrazione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, le norme contenute nel D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 19, comma 1, obbligano l'amministrazione datrice di lavoro al rispetto dei criteri di massima in esse indicati, anche per il tramite delle **clausole generali di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375 cod. civ.)**, applicabili alla stregua dei principi di **imparzialità** e di buon andamento di cui all'art. 97 Cost.; tali norme obbligano la P.A. a valutazioni anche comparative, all'adozione di adeguate forme di partecipazione ai processi decisionali e ad esternare le ragioni giustificatrici delle scelte; laddove, **pertanto, l'amministrazione non abbia fornito nessun elemento circa i criteri e le motivazioni seguiti nella scelta dei dirigenti ritenuti maggiormente idonei agli incarichi da conferire, è configurabile inadempimento contrattuale, suscettibile di produrre danno risarcibile** (cfr., Cass., n. 9814/2008; 28274/2008; 20979/2009).

Al riguardo è stato osservato che le previsioni di cui al D.Lgs. n. 165 del 2001, art. 19, laddove prevedono che per il conferimento di ciascun **incarico** di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo **dirigente**, valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi fissati nella direttiva annuale e negli altri atti di indirizzo del Ministro, obbligano l'amministrazione datrice di lavoro al rispetto degli indicati criteri di massima e, necessariamente, anche per il tramite delle clausole generali di correttezza e buona fede,

"procedimentalizzano" l'esercizio del potere di conferimento degli incarichi, rendendo con ciò necessario procedere a vantazioni anche comparative."(Cass. Cass. civ. Sez. VI, Ord., 12-10-2010, n. 21088)

La rilevanza disciplinare del rispetto del principio di imparzialità interno

Se la giurisprudenza in modo sempre più stringente impone all'Amministrazione il rispetto del fondamentale principio di imparzialità nell'attribuzione degli incarichi, sul fronte interno, il legislatore si spinge a dare rilievo disciplinare al principio di imparzialità, articolato poi secondo i criteri indicati dall'art. 13 del codice disciplinare¹⁵.

Ai sensi del comma 4 dell'art. 13 il dirigente è tenuto ad un atteggiamento imparziale nei confronti dei "colleghi, collaboratori e destinatari dell'azione amministrativa". L'obbligo di imparzialità "interna" da parte del dirigente si traduce in quello di assegnare *"l'istruttoria delle pratiche sulla base di **un'equa ripartizione del carico di lavoro**, tenendo conto delle capacità, delle attitudini e della professionalità del personale a sua disposizione. Il dirigente affida gli incarichi aggiuntivi in base alla professionalità e, per quanto possibile, secondo criteri di **rotazione**"*.

La promozione della cultura del merito, come già sopra espresso, non può prescindere dal rispetto del **criterio di anzianità** sebbene unito al possesso di competenze specifiche richieste per il singolo

¹⁵ Contenuto nello schema di regolamento approvato dal CdM v. nota 2

incarico, diversamente traducendosi in arbitrarie e immotivate preferenze.

Ad ovviare fenomeni di tal genere appare fondamentale il rispetto del criterio della **rotazione degli incarichi**, imposto dallo stesso art. 13, nonché della **trasparenza** nella assegnazione degli stessi, come prescritto dalla articolata disciplina del d.lgs. 33 del 2013.

L'art. 16 disciplina la responsabilità conseguente alla violazione del codice. Per quanto concerne la irrogazione delle sanzioni, l'art. 55, comma 4, del d.lgs. 165 del 2001 prescrive che per le infrazioni disciplinari ascrivibili al dirigente *“le determinazioni conclusive del procedimento sono adottate dal dirigente generale o titolare di incarico conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 3.”*¹⁶

Compito dei singoli appartenenti alla p.a., nonché delle associazioni di categoria (anche mediante la richiesta di pubblicazione ai sensi dell'art. 5 d.lgs. 33 del 2013) sarà quello di adoperarsi perché i criteri di trasparenza e valorizzazione del merito siano effettivamente posti in essere, per tradurre i principi previsti dalla legge **dalla carta alla realtà** nella prospettiva del superamento dei privilegi e della attuazione di un agire più giusto sia a tutela di tutti i dipendenti delle p.a. che del servizio ai cittadini.

¹⁶ E cioè il Segretario generale di ministeri, il Direttore di strutture articolate al loro interno in uffici dirigenziali generali, in caso di dirigenti di prima fascia.

* Relazione tenuta il 12 aprile 2013 al Convegno organizzato dall'UNADIS **“La Dirigenza dello Stato tra riforma, controriforma e prospettive future”**