

## IL DOPPIO BINARIO PER L'ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA

di FRANCESCO FERZETTI

**Sommario: Introduzione. – 1. Gli stadi della riforma sul reclutamento. – 2. Accesso alla qualifica di dirigente mediante *concorso*. – 3. Il sistema del *corso-concorso*. – 4. Il Regolamento di disciplina in materia di accesso alla qualifica dirigenziale. – 5. Il riconoscimento e la valutazione dei titoli utili ai fini dell'accesso al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale. – 6. Conclusioni.**

### Introduzione.

L'esigenza di creare una dirigenza pubblica innovativa, efficiente e dinamica, capace di reagire ai rapidi mutamenti sociali ed economici, prevede l'evoluzione organizzativa della Pubblica Amministrazione da un modello *burocratico* a quello *telocratico*<sup>1</sup>.

Le possibilità di trasformazione richiedono, a diversi livelli, l'assunzione e la comprensione di adeguate ed efficaci politiche d'innovazione<sup>2</sup> nonché di azioni a sostegno dell'implementazione delle riforme. Occorre un nuovo stile di direzione, teso a individuare i traguardi da raggiungere e a determinare le priorità, capace di attribuire risorse finanziarie, strumentali e umane adeguate in riferimento agli obiettivi assegnati e in grado di predefinire i parametri di valutazione dei risultati in relazione a quanto programmato. In questi termini vanno sintetizzate le recenti innovazioni che hanno caratterizzato la dirigenza pubblica, in particolar modo per ciò che riguarda l'accesso.

Con il D.P.R. 24 settembre 2004, n. 272, recante "*Regolamento di disciplina in materia di accesso alla qualifica di dirigente ai sensi dell'articolo 28, comma 5, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165*", sono state stabilite le modalità d'ingresso alla qualifica dirigenziale nelle amministrazioni statali.

Il legislatore ha provveduto direttamente a specificare, nel 1° comma dell'art. 28 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (e successive modifiche), le disposizioni relative all'accesso al livello dirigenziale nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici individuandole nel: *concorso* pubblico per esami, indetto dalle singole amministrazioni e nel *corso-concorso* selettivo di formazione dirigenziale, bandito dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione.

---

<sup>1</sup> Per maggiori approfondimenti sulle politiche di riforma dei ruoli dirigenziali, e sugli elementi organizzativi che possono caratterizzare il passaggio evolutivo delle pubbliche amministrazioni da un modello *burocratico* a quello *telocratico*, ved. A. Cocozza, *La riforma rivoluzionaria, Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, 2004.

<sup>2</sup> Sul tema dell'apprendimento nelle organizzazioni ved. S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Roma, 2004, secondo i quali, le organizzazioni possono essere lette come il risultato di innumerevoli processi attraverso i quali la conoscenza viene creata, condivisa, perpetuata e messa in circolazione, per diventare, infine, cultura organizzativa condivisa.

Il 5° comma del sopra richiamato articolo affida alla potestà regolamentare il compito di individuare le percentuali relative al complesso dei posti di dirigente disponibili assegnate al concorso per esami e al corso-concorso, nonché i posti da riservare al personale di ciascuna amministrazione che indice i concorsi pubblici per esami.

È inoltre demandato alla normazione regolamentare il compito di definire i criteri per la composizione, la nomina delle commissioni esaminatrici e le modalità di svolgimento delle selezioni –prevedendo anche la valutazione delle esperienze di servizio professionali maturate– nonché, nella fase di prima applicazione del concorso, una riserva di posti da destinare al personale appartenente da almeno quindici anni alla qualifica apicale, comunque denominata nella carriera direttiva. Ciò è stato soddisfatto dal D.P.R. 24 settembre 2004, n. 272.

Con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del D.P.C.M. n. 295 del 29 settembre 2004, avvenuta il 14 dicembre 2004, sono state indicate le modalità di riconoscimento dei titoli, come previsto dal 3° comma dell'art. 28.

## **1. Gli stadi della riforma sul reclutamento.**

Un'adeguata comprensione della portata innovativa dell'istituto esige una breve disamina dell'origine e delle rettifiche operate sulla normativa<sup>3</sup>.

La necessità di trapiantare nell'impiego pubblico una categoria di prestatori di lavoro che si avvicinasse a quella disciplinata nell'art. 2095 del codice civile, trae origine dal D.P.R. 30 giugno 1972 n. 748. Tale innesto, però, non ottenne i risultati sperati poiché la figura dirigenziale generata non era facilmente distinguibile dalle altre qualifiche relative alla carriera direttiva e non era sufficientemente sganciata dal potere politico.

Il vivace dibattito, che negli anni '70 e '80 ha attraversato tutto il comparto del pubblico impiego, evidenziava una crisi dell'intero sistema pubblicistico che ha portato il legislatore a intraprendere la via della privatizzazione complessiva del settore, contrassegnata dall'autonomia gestionale e operativa dei dirigenti<sup>4</sup>.

Dalla prima sostanziale demarcazione tra organi di direzione politica e organi di gestione amministrativa affiorano le nuove figure dirigenziali delineate dal D.lgs. 29 del 1993: quella di dirigente e di dirigente generale<sup>5</sup>. La figura del dirigente assume una

---

<sup>3</sup> Per ulteriori riferimenti cfr. D. Vigezzi, *Accesso alla dirigenza e riordino della Scuola superiore della pubblica amministrazione*, in Aa.Vv., *L'impiego pubblico – Commento al D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165–Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, Milano, 2003, pagg. 587–600.

<sup>4</sup> Ved. sul punto F. Caringella, *Corso di diritto amministrativo*, Milano, 2004, in particolar modo pagg. 1073–1118.

<sup>5</sup> "Ai politici spetterebbe la valutazione e l'individuazione degli interessi meritevoli di tutela, il loro contenimento e la loro sintesi politica, ai dirigenti potrebbe competere la scelta degli strumenti tecnici per realizzare gli obiettivi, l'esercizio dei poteri di gestione e l'adozione degli atti o provvedimenti

propria espressione, caratterizzata per essere la sola titolare della gestione amministrativa, che gli consente di raggiungere più alte forme di management, meno rigide e burocratizzate, ma sicuramente prossime al modello aziendale privatistico; quella di dirigente generale rimane invece prossima agli organi politici, specie per ciò che attiene alla elaborazione dei programmi<sup>6</sup>.

Sussistono differenze riguardo l'accesso ai due modelli dirigenziali: la nomina di dirigente generale è disposta con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro competente, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri; l'accesso alla dirigenza può avvenire invece per concorso o per corso–concorso come stabilito dall'art. 28 del D.lgs. n. 29 del 1993<sup>7</sup>.

Bisogna ancora segnalare come le aspettative del legislatore non siano state soddisfatte dalla prima formulazione dell'art. 28. Il sistema della selezione per corso–concorso selettivo, infatti, favorendo l'ingresso diretto di personale giovane e stimolato formato durante il corso biennale, avrebbe da un lato garantito una decisa riforma dell'Amministrazione; ma, dall'altro, non sarebbe riuscito a colmare i limiti derivanti dalla scarsa esperienza dei candidati<sup>8</sup>.

L'inversione di tendenza si attua nel 1998, con l'art. 10 del D.lgs. n. 387 che introduce un'unica modalità di accesso alla dirigenza pubblica. Si tratta del concorso per esami, a cui possono partecipare concorrenti provenienti dall'esterno e dipendenti pubblici già in servizio, che richiama i vincitori all'obbligo di seguire un tirocinio formativo organizzato dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione prima di ottenere l'incarico dirigenziale. Si passa, così, dalla figura del corso–concorso al concorso–corso, formula adoperata in Germania per il reclutamento dei dirigenti<sup>9</sup>.

Tale soluzione è mantenuta dal D.lgs. n. 165 del 30 marzo 2001 –*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche*– che contempla nel 1° comma dell'articolo 28 “*L'accesso alla qualifica di dirigente di ruolo nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici avviene esclusivamente a seguito di concorso per esami*”. Ai vincitori dei concorsi è riservata poi la frequenza di un ciclo di attività formative organizzate dalla

---

*necessari per l'impiego ottimale delle diverse risorse organizzative. Cfr. F.P. Cerase (a cura di), La nuova dirigenza pubblica: esperienze e percorsi di una riforma, Roma, 1999, pag. 242.*

<sup>6</sup> Autorevole dottrina afferma che: “*Alla luce della rigida distinzione tra le competenze degli organi di governo e quelle dirigenziali, deve ritenersi che il criterio della competenza escluda la possibilità di applicare una relazione di sovraordinazione–sottordinazione, mentre è preferibile parlare di sfere di competenza separate e differenti*”. Cfr. E. Casetta, *Manuale di diritto amministrativo*, Milano, 2003, pag. 154.

<sup>7</sup> Esattamente sul punto Scoca, *Il rapporto di lavoro con le Amministrazioni pubbliche*, in Aa.Vv., *Diritto amministrativo* (a cura di), L. Mazarroli–G. Pericu–A. Romano–F.A. Roversi Monaco–F.G. Scoca, Bologna, 1998, pagg. 826–832.

<sup>8</sup> Non a caso, infatti, nel lavoro privato l'accesso alla dirigenza avviene col passare degli anni, sulla base dell'osservazione delle capacità dimostrate nel conseguimento degli obiettivi ed all'esito favorevole della valutazione.

<sup>9</sup> Ved. D. Vigezzi, *op. cit.*, pag. 597.

Scuola superiore della pubblica amministrazione, cui può seguire un periodo di applicazione presso amministrazioni italiane e straniere, enti od organismi internazionali, istituti o aziende pubbliche o private. Tanto prevedeva la legge riguardo l'accesso alla qualifica di dirigente.

L'esame e l'approvazione definitiva del disegno di legge n. 1052 S, da parte del Senato, che ha dato vita alla legge n. 145 del 24 luglio 2002, in vigore dall'8 agosto 2002, istituisce, o meglio recupera, una duplice modalità di accesso alla qualifica dirigenziale.

L'ampia riformulazione dell'articolo 28 del decreto legislativo n. 165, relativo all'accesso verso la dirigenza, consolida esperienze intraprese con esiti favorevoli negli anni '90<sup>10</sup>.

La novella operata sull'art. 28 del D.lgs. n. 165 del 2001, contenuta nell'art. 3 della legge n. 145 del 2002, affida l'accesso alla dirigenza pubblica a due procedure distinte: il concorso pubblico, indetto dalle singole amministrazioni e il corso-concorso selettivo di formazione bandito e regolato dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione.

Norme particolari sono previste per il reclutamento dei dirigenti scolastici e per la dirigenza del Servizio sanitario nazionale.

## **2. Accesso alla qualifica di dirigente mediante *concorso*<sup>11</sup>.**

Il reclutamento dei dirigenti tramite il concorso pubblico è rivolto ai dipendenti di ruolo presso le pubbliche amministrazioni in possesso del diploma di laurea e di idonea anzianità di servizio (almeno 5 anni), maturata ricoprendo posizioni funzionali qualificate.

Tuttavia, tale riserva non è da considerare assoluta. La norma, infatti, precisa che: *“Per i dipendenti delle amministrazioni statali reclutati a seguito di corso-concorso, il periodo di servizio è ridotto a quattro anni”*.

È previsto altresì che possono partecipare a tale procedura i dirigenti muniti di diploma di laurea in servizio presso enti e strutture pubbliche –anche se non interessate dal campo di applicazione della riforma– i quali per almeno due anni abbiano svolto funzioni direttive<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. il resoconto della 152ª seduta pubblica antimeridiana del Senato di martedì 9 aprile 2002 su [www.senato.it](http://www.senato.it).

<sup>11</sup> Ved. l'interessante commento di Oberdan Florenza, *Dai seminari di formazione al corso-concorso così le nuove regole per ottenere il ruolo* in Guida al Diritto, il Sole 24 Ore, n. 50 del 25 dicembre 2004, pag. 31 segg..

<sup>12</sup> Ved. A-M. Perrino, *Il rapporto di lavoro pubblico*, sez. settima, *I dirigenti*, Padova, 2004, pag. 576.

È inoltre ammesso chi, per un periodo non inferiore a cinque anni, abbia ricoperto incarichi dirigenziali o equiparati in amministrazioni pubbliche, purchè in possesso del diploma di laurea.

Bisogna ancora considerare nell'elenco del sistema concorsuale i cittadini italiani, dotati di idoneo titolo di studio universitario, che abbiano maturato almeno quattro anni di servizio continuativo presso enti od organismi internazionali, esperienze lavorative in posizioni funzionali apicali, per l'accesso alle quali occorre aver conseguito il diploma di laurea.

I sopraelencati requisiti, necessari per la partecipazione al concorso, devono essere posseduti e comprovati alla data del termine ultimo indicato nel bando per la presentazione della domanda<sup>13</sup>.

Le caratteristiche cui deve tendere un'adeguata valutazione del personale reclutato attraverso il concorso pubblico, possono essere tradotte nell'esigenza di individuare personale adeguatamente formato che, per l'esperienza maturata nel tempo e sul campo, riesca a garantire il grado di formazione necessario in rapporto alle esigenze qualitative del servizio da erogare, nel segno dell'accrescimento di efficienza, razionalizzazione del costo del lavoro pubblico, migliore utilizzazione delle risorse umane: principi ispiratori della legge sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

### **3. Il sistema del corso–concorso.**

L'art. 3 della legge n. 145 del 2002 ripristina il sistema del corso–concorso, in precedenza soppresso, e lo abbina al concorso quale metodo di reclutamento per l'accesso alla dirigenza pubblica, facendo risaltare il ruolo formativo dei pubblici dirigenti affidato alla Scuola superiore della pubblica amministrazione.

Al corso–concorso selettivo di formazione, gestito dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione, possono essere ammessi i titolari di diploma di laurea conseguito mediante i tradizionali quattro anni (vecchio ordinamento) o specialistica (se conseguito dopo la riforma che ha introdotto un biennio di specialistica dopo i primi tre anni di corso), diploma di specializzazione, dottorato di ricerca, o altro titolo post-universitario rilasciato da istituti universitari italiani o stranieri, primarie istituzioni formative pubbliche o private.

Dall'esame del 3° comma del riformato art. 28 emerge che sono parimenti ammessi al corso–concorso i dipendenti di ruolo delle pubbliche amministrazioni con almeno 5 anni di servizio in posizioni funzionali per l'accesso alle quali è richiesto il possesso del diploma di laurea e i dipendenti di strutture private muniti del diploma di laurea e

---

<sup>13</sup> Trattasi della pronuncia del T.a.r. Lazio sez. I, 10 aprile 2001, n. 3087 e del parere reso dal Consiglio di Stato, sez. I, il 16 dicembre 1998, n. 836, Cfr. A–M. Perrino, op. cit., pag. 577.

collocati da almeno 5 anni in posizioni professionali equivalenti a quelle indicate per i dipendenti pubblici.

La legge rimette alle relative amministrazioni l'indizione dei concorsi, rimandando al potere regolamentare il compito di definire:

a) *le percentuali, sul complesso dei posti di dirigente disponibili, riservate al concorso per esami e, in misura non inferiore al 30 % al corso-concorso;*

b) *la percentuale di posti che possono essere riservati al personale di ciascuna amministrazione che indice i concorsi pubblici per esami;*

c) *i criteri per la composizione e la nomina delle commissioni esaminatrici;*

d) *le modalità di svolgimento delle selezioni, prevedendo anche la valutazione delle esperienze di servizio professionali maturate; nonché, nella fase di prima applicazione del concorso di cui al comma 2, una riserva di posti non superiore al 30 % per il personale appartenente da almeno quindici anni alla qualifica apicale, comunque denominata, nella carriera direttiva;*

e) *l'ammontare delle borse di studio per i partecipanti al corso concorso.* Sistema realizzato il 29 settembre 2004 con il D.P.C.M. n. 295 denominato *Regolamento attuativo del comma 3 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.*

#### **4. Il Regolamento di disciplina in materia di accesso alla qualifica dirigenziale.**

Il D.P.R. 24 settembre 2004 n. 272, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 13 novembre 2004 n. 267 in attuazione dell'art. 28 del D.lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, chiarisce i dettagli relativi l'accesso alla dirigenza pubblica tramite *concorso* e *corso-concorso*.

L'articolo 3 del Decreto relativo al concorso stabilisce che l'accesso alla qualifica di dirigente nelle amministrazioni statali, anche a ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, avviene tramite concorso pubblico per esami, indetto dalle singole amministrazioni, nella percentuale del settanta per cento dei posti disponibili calcolati in relazione alla dotazione organica. Al comma 2 si precisa che: *la percentuale da riservare al personale dipendente dell'amministrazione che indice il concorso è pari al trenta per cento dei posti messi a concorso.*

Il concorso si articola in due prove scritte e una orale. Delle prime, una verte su contenuti teorici inerenti alle materie indicate nel bando del concorso; l'altra a contenuto pratico, finalizzata ad accertare l'attitudine dei candidati a risolvere correttamente questioni connesse con l'attività istituzionale dell'Amministrazione che ha indetto il concorso, in particolare sotto il profilo della legittimità, della convenienza, della efficienza ed economicità organizzativa.

La prova orale, anch'essa imperniata sulle materie indicate nel bando, mira ad accertare la preparazione, la professionalità e l'attitudine manageriale del candidato.

Durante il colloquio, il concorrente deve dimostrare di conoscere approfonditamente una lingua straniera scelta tra quelle elencate nel bando oltre a un'adeguata familiarità con l'utilizzo del personal computer e dei software applicativi più diffusi.

In caso di concorso per l'accesso alla dirigenza tecnica, l'Amministrazione può prevedere una terza prova scritta per verificare l'attitudine del candidato all'esercizio di compiti connessi al posto da ricoprire.

La commissione esaminatrice opera nel rispetto della trasparenza amministrativa e viene nominata con decreto dell'Organo di governo dell'Amministrazione che indice il concorso. È composta da un numero dispari di membri scelti tra i dirigenti di prima fascia delle amministrazioni pubbliche, professori ordinari di università pubbliche o private oltre che da esperti di comprovata esperienza nelle materie oggetto del concorso.

Il Presidente della commissione è scelto tra magistrati amministrativi, ordinari e contabili, avvocati dello Stato, dirigenti di prima fascia e professori ordinari in università pubbliche o private, designati in relazione ai rispettivi ordinamenti di settore.

È fatto divieto ai componenti dell'organo di direzione politica dell'Amministrazione che indice il concorso o a soggetti che ricoprano cariche politiche o che siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni od organizzazioni sindacali o delle associazioni professionali di essere chiamati a far parte della commissione.

I vincitori del concorso sono assunti dall'Amministrazione, ma il conferimento del primo incarico dirigenziale è preceduto dalla frequenza di un ciclo di attività formative obbligatorio e a tempo pieno, organizzato dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione della durata di dodici mesi.

Il corso, che si svolge secondo il programma elaborato dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione, può comprendere un periodo di applicazione presso amministrazioni italiane o straniere, enti o organismi internazionali, aziende pubbliche o private da svolgersi anche in collaborazione con istituti universitari o stranieri, nonché primarie istituzioni formative pubbliche o private ed è ispirato alla valutazione continua finalizzata alla verifica della professionalità acquisita.

In tal modo la Scuola riacquista un ruolo di fondamentale importanza nel *New public management*, generando positiva sinergia nell'ambito della ricerca e della didattica con il sistema universitario (pubblico e privato) riallacciando un efficace raccordo anche verso il sistema impresa.

Altro procedimento concorsuale che conduce verso l'accesso alla qualifica di dirigente nelle pubbliche amministrazioni è delineato dal corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale bandito dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione (nella percentuale del trenta per cento dei posti disponibili nella dotazione organica di ciascuna amministrazione) al quale si accede mediante concorso pubblico per esami.

Il bando di concorso è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale e determina tra l'altro: il numero dei posti destinati al corso-concorso, i criteri di svolgimento di una eventuale prova preselettiva e delle prove d'esame, ovvero tre verifiche scritte e una orale.

All'esito delle prove e sulla base del punteggio finale, viene stilata una graduatoria di merito approvata con decreto del Direttore della Scuola superiore della pubblica amministrazione.

Il corso-concorso ha una durata di dodici mesi, si svolge presso le sedi indicate dalla Scuola e si conclude (previo superamento dell'esame intermedio e un semestre di applicazione presso amministrazioni italiane o estere, enti od organismi internazionali, aziende pubbliche o private) con un esame-concorso finale.

Sembra opportuno soffermarsi sulle interessanti novità introdotte dalla sopra evidenziata normativa, individuando in due diverse cadenze le fasi che scandiscono la procedura fino alla predisposizione della graduatoria finale.

- Durante i primi dodici mesi del corso-concorso gli allievi sono soggetti a valutazione continua. La media favorevole delle valutazioni sulle singole discipline consente la partecipazione a un esame-concorso intermedio, che consiste in una prova scritta composta da tre elaborati in forma sintetica sulle materie del corso e una prova orale.

- I candidati che superano l'esame-concorso sono ammessi a frequentare un semestre di applicazione presso amministrazioni italiane o estere, enti od organismi internazionali, aziende pubbliche o private e vengono sottoposti a un esame finale che consiste nella discussione di un rapporto scritto individuale, a carattere interdisciplinare applicativo od operativo, sulle tematiche affrontate durante il periodo di applicazione pratica.

La Commissione esaminatrice, sulla base del punteggio conseguito nell'esame intermedio e in quello finale, predispone la graduatoria definitiva approvata dal Direttore della Scuola superiore della pubblica amministrazione.

La graduatoria dei vincitori, approvata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, viene pubblicata nel bollettino ufficiale della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della pubblicazione viene dato avviso nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, tanto è prescritto dall'art. 15 del D.P.R. 272 del 2004.

Da ultimo, va segnalato come per l'accesso alla qualifica dirigenziale relativa a specifiche professionalità tecniche si richieda esclusivamente il procedimento mediante concorso pubblico per esami indetto dalle singole amministrazioni.

## **5. Il riconoscimento e la valutazione dei titoli utili per l'accesso al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale.**

Con il D.P.C.M. 29 settembre 2004, n. 295, recante il “*Regolamento attuativo del comma 3 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165*” si inserisce l’ultimo elemento relativo alla disciplina per l’accesso alla qualifica di dirigente nelle amministrazioni dello Stato e degli enti pubblici non economici.

Con siffatto regolamento, in attuazione dell’art. 3 del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, vengono disciplinate le modalità attinenti al riconoscimento dei titoli post–universitari ritenuti validi ai fini dell’accesso al corso–concorso selettivo di formazione dirigenziale ai sensi dell’art. 28 del D.lgs. n. 165 del 2001.

I titoli post–universitari considerati validi ai fini dell’ammissione al corso–concorso selettivo di formazione sono:

a)- quelli rilasciati da università o istituti universitari italiani o stranieri ovvero: titoli rilasciati da università e istituti di istruzione universitaria di Paesi appartenenti all’Unione europea equiparati a quelli italiani e titoli rilasciati da istituti di istruzione superiore, operanti nel territorio nazionale, appartenenti ai Paesi aderenti alla Convenzione per il riconoscimento dei titoli di studio relativi all’insegnamento superiore, sottoscritta a Lisbona l’11 aprile 1997 ai sensi degli artt. 5 e 6 del D.P.C.M. 295 del 2004;

b)- quelli universitari rilasciati da istituzioni formative pubbliche o private costituite anche in consorzio, a seguito di corsi biennali, ovvero annuali cumulabili, purché conseguiti in anni di corso diversi, riconosciuti secondo le procedure di cui all’art. 4 del D.P.C.M. 295 del 2004.

Il Decreto sintetizza, all’art. 3, quali debbano essere i requisiti delle istituzioni formative pubbliche o private abilitate al rilascio, individuandoli nella esperienza decennale in corsi di formazione manageriale e di scienza dell’amministrazione, nonché nel campo della formazione in generale. L’esperienza di cui sopra deve comprendere almeno cinque anni in materia di formazione del personale di pubbliche amministrazioni.

Dall’esame della complessa materia, si può ritenere che appare indispensabile un elevato livello professionale per ciò che concerne il corpo docente e il possesso di adeguate strutture edilizie e didattiche.

Le suddette istituzioni sono soggette ad una procedura di riconoscimento che si ottiene a seguito della valutazione da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica, di un’istanza corredata da idonea documentazione comprovante il possesso dei requisiti richiesti.

## **6. Conclusioni.**

Si conclude il travagliato cammino che ha visto l'affermazione del doppio binario, rappresentato dal concorso e dal corso-concorso, quale sistema per l'accesso alla dirigenza pubblica.

Muta l'essenza relativa alla procedura di accesso, che consente il raggiungimento della qualifica apicale senza un "propedeutico" percorso fatto di esperienze maturate nei vari livelli<sup>14</sup>. La progressiva limitazione dell'ingerenza politica e il graduale affermarsi della privatizzazione del pubblico impiego delineano *"La trasformazione del dirigente pubblico in un moderno soggetto manageriale, un programmatore, gestore di risorse e processi e controllore dei relativi flussi, più che un diretto produttore di atti; nel raggiungimento dell'interesse pubblico volto a realizzare un proficuo e reciproco scambio di esperienze tra management pubblico e privato"*<sup>15</sup>.

Dall'esame del quadro normativo generale, sembra potersi ritenere che il legislatore abbia inteso attuare ed esaltare la figura manageriale improntata ai criteri di efficienza, economicità ed efficacia, anche a prescindere dall'esperienza e nel rispetto dei principi ispiratori del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e precisamente allo scopo di:

a) *accrescere l'efficienza delle amministrazioni in relazione a quella dei corrispondenti uffici e servizi dei Paesi dell'Unione europea, anche mediante il coordinato sviluppo di sistemi informativi pubblici;*

b) *razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa complessiva per il personale, diretta e indiretta, entro i vincoli di finanza pubblica;*

c) *realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori e applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato.*

L'auspicio della riforma può essere ricercato nella necessità di immaginare un'adeguata e coerente integrazione sinergica tra principio democratico e dirigenza pubblica da sostituire alla "rigida subordinazione" del vertice burocratico all'indirizzo politico.

In un processo di rinnovamento e di privatizzazione del pubblico impiego si cerca di privilegiare nuove figure professionali specificamente istituite e formate, in grado di seguire la rapidità dei cambiamenti sociali in un'ottica globale, introducendo meccanismi di monitoraggio della produttività dirigenziale capaci di verificare l'effettivo perseguimento dei risultati prefissati, piuttosto che affidarsi a solide competenze

---

<sup>14</sup>, Per un'accurato esame dei processi di cambiamento, delle connesse riforme mancate e dei possibili mutamenti, cfr. F.P. Cerase, *Pubblica Amministrazione: un'analisi sociologica*, Roma, 2002.

<sup>15</sup> Così, F. Caringella, *op. cit.*, pag. 1097.

soggettive maturate nel tempo e sul campo, notoriamente ritenute più ostili ai mutamenti della realtà socio-economica del mondo del lavoro<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Per maggiori approfondimenti sulle politiche di riforma dei ruoli dirigenziali, ved. A. Coccozza, *op. cit.*, in particolar modo le pagg. 26–31 relative alla cultura della valutazione ed alla responsabilità dirigenziale.