

## Migliorare il nostro sistema senza replicare i difetti altrui. Ecco come riformare la dirigenza pubblica

---

L'obiettivo di formare una **classe dirigente preparata** è certamente un obiettivo estremamente importante, ma non sono sicuro che l'Ena sia il modello a cui fare riferimento. A me sembra che il modello francese abbia un grande pregio e un grande difetto. Il pregio è una classe dirigente di livello molto elevato, che risulta da una selezione rigorosa e da un percorso formativo efficiente ed è in grado di operare sia nel settore pubblico, sia in quello privato e di assumere, nel settore pubblico, sia cariche politiche sia incarichi amministrativi. Questa classe dirigente costituisce l'élite della burocrazia statale e, quindi, assicura ai ministeri personale di ruolo di grande preparazione, in grado di ricoprire i vertici. Il difetto è che si tratta di un sistema molto elitario, in gran parte riservato agli allievi di un'unica università parigina, al quale è molto difficile accedere per chi abbia fatto studi in periferia. Non a caso, il Presidente Macron ha deciso di riformarla radicalmente.

Da noi la situazione è diversa. Abbiamo delle élites amministrative, ma sono al di fuori dell'amministrazione dello Stato: magistrati amministrativi e ordinari, avvocati dello Stato, consiglieri parlamentari, funzionari della Banca d'Italia. I dirigenti dei ministeri non ne fanno parte e raramente riescono ad arrivare ai vertici delle stesse **amministrazioni statali**, che devono quindi "importare" funzionari di vertice da quelle carriere. Non abbiamo il difetto del sistema francese, perché a queste carriere si può accedere indipendentemente dalla propria estrazione sociale e da dove si siano svolti gli studi, e di fatto vi è una forte componente meridionale.

In questo modo riusciamo ad avere eccellenti funzionari ai vertici **burocratici dei ministeri**, ma anche il nostro sistema ha dei difetti: le amministrazioni pubbliche sono di per sé deboli; le carriere di élite che ho citato rischiano a volte di impoverirsi, perché molti dei loro esponenti assumono cariche nei vertici dei ministeri e delle regioni; nel complesso, c'è un eccesso di funzionari di vertice con una formazione esclusivamente giuridica.

Credo, quindi, che dobbiamo cercare di migliorare il nostro sistema senza replicare i difetti di quelli altrui. Da questo punto di vista, la nostra Scuola nazionale di amministrazione (SNA) ha fatto grandi progressi. L'architettura e i contenuti dei corsi sono molto migliorati nel tempo. Quello del corso-concorso SNA è un sistema di reclutamento che andrebbe utilizzato maggiormente.

### **Investire sulla preparazione dei manager pubblici e riformare la pubblica**

**amministrazione non sono divergenti**, anzi c'è una reciproca implicazione: le riforme non riescono senza che i dirigenti le comprendano e ne facciano propri gli obiettivi, quindi occorre fare molta formazione sulle riforme fatte e su quelle in corso; e, d'altra parte, i dirigenti pubblici non possono svolgere bene i loro compiti senza essere consapevoli del modo in cui l'amministrazione si evolve.

La riforma della dirigenza pubblica è stata tentata nel 2016 nell'ambito della legge Madia. La riforma era stata completata, con la delibera definitiva del Consiglio dei ministri, ma il procedimento fu interrotto in extremis da una **strana e discutibilissima sentenza della Corte**

**costituzionale**, contrastante con la giurisprudenza precedente e anche con quella successiva. Al di là di questo episodio, la riforma era fieramente osteggiata da quei dirigenti – soprattutto i dirigenti di prima fascia dello Stato, e in particolare delle amministrazioni più importanti – che hanno posizioni di privilegio, le quali sarebbero state messe in pericolo dal sistema di mobilità e di concorrenza per gli incarichi dirigenziali, che la riforma voleva introdurre. Sono molto critico verso questi atteggiamenti e verso quella sentenza, ma non ho poi troppi rimpianti per quella riforma, che era obiettivamente troppo macchinosa e avrebbe introdotto un sistema difficile da gestire. **La mobilità dei dirigenti e la competizione per gli incarichi possono essere ottenuti con meccanismi più semplici e graduali.**

Quello del rapporto con la politica è un punto essenziale, che fu molto discusso anche in occasione della mancata riforma di cui stiamo parlando: si disse anche che la riforma avrebbe avuto un effetto di politicizzazione della dirigenza, quando essa avrebbe fatto il contrario. A me sembra che, da questo punto di vista, la situazione attuale sia pessima e che oggi, nei ministeri, si faccia carriera in buona parte per **scelta politica**. Ogni dirigente deve preoccuparsi di curare il rapporto con il ministro o con il capo di gabinetto, per ottenere in futuro la conferma nell'incarico o un incarico migliore. Non è sempre stato così e non è giusto che sia così. Prima del 1998 i dirigenti erano inamovibili. L'inamovibilità è stata giustamente eliminata con l'idea che **la permanenza in carica dei dirigenti dovesse dipendere dalla valutazione dei loro risultati**, ma di fatto la valutazione non si è sviluppata e le decisioni sulla conferma degli incarichi sono decisioni politiche.

Mi sembra, quindi, che l'esigenza di una riforma rimanga. La riforma dovrebbe mirare a: migliorare le modalità di reclutamento, soprattutto riformando i concorsi di accesso; tutelare maggiormente **l'autonomia della dirigenza dalla politica**; introdurre meccanismi credibili ed efficaci di valutazione; eliminare o ridurre drasticamente le quote di incarichi dirigenziali assegnate a soggetti esterni senza concorso. Vedo con preoccupazione, peraltro, che su quest'ultimo punto in questi giorni si ipotizza di fare esattamente il contrario, cioè di aumentare quelle quote.

Questo articolo è estratto da [Italia Informa.com](https://www.italiainforma.com) <sup>[1]</sup>

Si veda anche l'articolo di [Angelo Guarini e Giuseppe Di Taranto](#) <sup>[2]</sup> pubblicato in contemporanea.

---

Article printed from Luiss Open: <https://open.luiss.it>

URL to article: <https://open.luiss.it/2021/04/29/migliorare-il-nostro-sistema-senza-replicare-i-difetti-altrui-ecco-come-riformare-la-dirigenza-pubblica/>

URLs in this post:

[1] Italia Informa.com: <https://italia-informa.com/scuola-politica-mattarella-intervista.aspx>

[2] Angelo Guarini e Giuseppe Di Taranto: <https://open.luiss.it/2021/04/29/litalia-non-riparte-senza-una-riforma-della-pubblica-amministrazione/>

