

Incarichi dirigenziali e poteri datoriali: le regole del diritto e le torsioni della politica.

di **VALERIO TALAMO** (*Direttore generale dell'Ufficio Relazioni Sindacali del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Lo scritto riproduce - con minime interpolazioni - il discorso pronunciato il 28 aprile 2021 nell'occasione del convegno "La dirigenza degli enti locali alla prova della contrattazione collettiva" presso l'Università degli Studi di Benevento. Le opinioni ivi formulate non impegnano in alcun modo l'Amministrazione di appartenenza).*

1. In questo intervento valuterò l'effettività di due istituti essenziali nella riforma della dirigenza pubblica che ha fatto seguito alla doppia privatizzazione del lavoro pubblico dell'inizio e della fine degli anni Novanta: da una parte la relazione tra politica ed amministrazione, tradizionale nodo gordiano negli assetti regolativi della dirigenza pubblica di ogni tempo e, dall'altra, l'esercizio dei poteri datoriali esercitati dal dirigente con i poteri del privato datore di lavoro, anch'esso un precipitato della privatizzazione.

A questo fine esaminerò, anche in successione diacronica, gli schemi normativi di riferimento, le loro evoluzioni e le prassi concrete che falsificano fortemente, a mio avviso, gli intenti e gli equilibri ipotizzati dal legislatore della prima privatizzazione (¹).

In questa relazione cercherò di uscire dal seminato esclusivo degli enti locali e delle loro specificità, per cogliere il senso di una traiettoria trasversale alle varie dirigenze pubbliche; questo mi permetterà qualche provocazione e qualche conclusione volutamente apodittica che vuole rendere il senso di sofferenza in cui versa questa materia.

2. Prendo le mosse dalla relazione fra politica e amministrazione. Come è noto una sorta di peccato originale è nella stessa Costituzione. Questa quando parla di pubblica amministrazione e di burocrazia si destreggia ambiguamente, senza scegliere, fra due concezioni di pubblica amministrazione e di burocrazia: da un lato, il modello contenuto principalmente negli articoli 97 e 98, quello dell'amministrazione indipendente, imparziale, *weberiana* oserei dire, al servizio della Nazione e conformata al principio di imparzialità e di legalità, dall'altro lato quello dell'articolo 95, che aderisce all'idea di una pubblica amministrazione quale apparato servente dell'esecutivo, in cui gli atti del Ministro coincidono con quelli del dicastero.

La Costituzione non sceglie tra questi due modelli, li tiene in bilico ed affida alla legge il compito di determinare soluzioni equilibratrici. Queste, in una prima fase, fino alla prima

¹ Il d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29, emanato in forza della delega contenuta nella legge n. 421 del 1992 (cosiddetta *prima privatizzazione*). Negli anni 1998-1999 il decreto n. 29 del 1993 fu novellato dai decreti legislativi n.396 del 1997 e nn. 80 e 387 del 1998, in attuazione della delega contenuta nell'art.11, commi 4-6 della legge n. 59 del 1997 (cosiddetta *seconda privatizzazione*). Questa terminologia si deve a Massimo D'Antona, *Lavoro pubblico e diritto del lavoro: la seconda privatizzazione del pubblico impiego nelle "leggi Bassanini"*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 1, 1998, 35). Tale sequela di decreti legislativi è poi confluita nel d.lgs. n.165 del 2001, norma "base" del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

privatizzazione, sono fondate sia pur con qualche torsione sulla valorizzazione del modello dell'art. 95 Cost., declinato in una gerarchia funzionale in cui tutte le competenze dell'organo sovraordinato comprendono quelle del soggetto sotto-ordinato. In questo modello la burocrazia, tuttavia, è tendenzialmente inamovibile.

In realtà già con il dpr n. 748 del 1972 per la dirigenza dello Stato si era tentato di individuare sfere distinte di attribuzioni e quindi di responsabilità, ma nell'ambito di un modello che conservava una serie di elementi che apparivano inequivocabilmente espressione di gerarchia (come l'avocazione o il potere di annullare o modificare gli atti dei dirigenti). Inoltre la responsabilità del dirigente veniva configurata per limite di valore e non per categorie di atti e, a causa dell'inflazione a due cifre del decennio, divenne presto irrisoria. L'incapacità e la cattiva volontà della "politica", incapace o riottosa a definire le direttive per la gestione dei dirigenti, fecero il resto, condannando l'esperimento al fallimento.

Con la prima privatizzazione del 1993, invece, il tentativo viene riproposto in modo più coerente e convinto. L'autonomia viene individuata per tutti gli atti inerenti la gestione ed alla gerarchia viene sostituito un circuito di indirizzo e di controllo. Il sistema, per così dire, inclina verso l'imparzialità.

Per utilizzare una metafora usata da Carlo D'Orta in un suo scritto oramai risalente, se in un primo momento la politica ha utilizzato il *governo delle azioni* per dirigere la macchina burocratica ora, allo stesso scopo, si affida ad un *circuito di indirizzo e controllo* a cui doveva spettare il compito di realizzare non solo teoricamente un circuito virtuoso in cui comporre e tenere fra loro autonomia della dirigenza, responsabilità per il raggiungimento degli risultati e valutazione degli stessi ⁽²⁾.

Questa "triade virtuosa" autonomia-responsabilità-valutazione, come dimostrerò di seguito, è rimasta sulla carta. Il modello di riferimento è andato via via annacquandosi rispetto alla configurazione del 1993, dando la stura a comportamenti asintomici e purtuttavia del tutto causali rispetto alle evoluzioni normative successive ai decreti della prima privatizzazione.

3. Quali sono le ragioni alla base dell'abbandono del modello della gerarchia a favore di quello della distinzione funzionale?

La riflessione in tema è copiosa e non è il caso di ripercorrerla in questa sede. Non mi pare tuttavia sia stato messo in sufficiente risalto il ruolo del vincolo esterno, *sub specie* della *governance* europea che, a partire dagli anni Novanta, ha progressivamente reso obiettivamente incompatibile il mantenimento del modello del pubblico impiego: un modello tutto coeso sul proprio centro, ordinato sullo Stato, massima persona giuridica

² Carlo D'Orta, *Distinzione fra politica ed amministrazione*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni* (numero speciale su "La giurisprudenza sul lavoro pubblico dopo la privatizzazione"), n. 5 del 1999, 903.

pubblica, che agiva con il suo diritto speciale ed un proprio giudice domestico nell'ambito di un ordinamento del tutto separato dal diritto comune. Al contrario, l'inserimento dell'Italia nel contesto comunitario, con le sue regole giuridiche ed il suo mercato, ha agito favorendo il superamento del "secolo breve del pubblico impiego", per citare Massimo D'Antona, vale a dire il superamento delle tradizionali protezioni di cui ha tradizionalmente fruito l'impiego pubblico ⁽³⁾.

La burocrazia, in particolare, viene investita dal verbo del *new public management* e lambisce le dinamiche dell'impresa e di mercato. Un mercato che però non esiste in natura per le pubbliche amministrazioni. La *governance* europea allora, imponendo standard di rendimento e vincoli di bilancio, opera quasi come succedaneo dell'agognato mercato privatistico.

La privatizzazione, quindi, non agisce solamente nei termini puramente giuridico-formali dell'estensione del codice civile e delle altre norme sul lavoro nell'impresa al lavoro alle dipendenze di amministrazioni pubbliche, ma anche come applicazione del microcosmo aziendalistico, con le sue regole di funzionamento.

È implicito che a tali fini l'azione del nuovo *manager* pubblico si pone su un piano distinto benché complementare rispetto a quello della politica. Come ricordato, l'impalcato teorico del *new public management* fornisce il giusto collante a queste concezioni, predicando la giusta distanza del dirigente pubblico dalla politica e dal sindacato a garanzia di autonomia, responsabilità e valutazione.

Il principio di distinzione tra politica ed amministrazione, però, in questi termini dura molto poco.

La *seconda* privatizzazione di fine secolo muta nuovamente la costituzione materiale della dirigenza pubblica. Il sistema politico si risintonizza sulla legge maggioritaria e la politica si rafforza in una logica bipolare.

Come osservava Sabino Cassese quest'ultima, animata dalla "*passion de placé*" e dalla spinta a conquistare i territori perduti sul piano dell'amministrazione attiva, interviene sul modello precedente per collegare fiduciarmente la dirigenza al vertice politico ⁽⁴⁾.

Gli incarichi si precarizzano, diventando tutti a termine, le nomine, le conferme, le promozioni, persino gli accessi dall'esterno per le cariche apicali sono determinati direttamente dalla politica con una discrezionalità che sembra rasentare l'arbitrio, essendo solo teoricamente giustiziabile. Per la prima volta, riprendendo la metafora di Carlo D'Orta, ai fini della gestione della macchina pubblica si incentiva non più il *governo delle azioni*, ma il *governo degli uomini*, vale a dire il potere di collocare ai posti-chiave le persone che si giudicano idonee a tal fine. Questa scelta viene effettuata però, e questo può stupire,

³ Massimo D'Antona, *op cit.*

⁴ Sabino Cassese, *Il nuovo regime dei dirigenti pubblici italiani: una modificazione costituzionale*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 2002, 12, 1341.

mantenendo comunque in piedi il circuito di indirizzo e di controllo preesistente, che tuttavia viene messo in condizione di operare solo in via teorica ed infatti diviene presto quiescente perché sostanzialmente inutile. Se l'organo politico ha il potere di proporre ai posti-chiave di governo delle amministrazioni le persone prescelte, perché dovrebbe attivare le complesse procedure di valutazione? Lo stesso scopo non viene forse raggiunto attraverso la scadenza degli incarichi a tempo che non obbligano all'esternazione delle motivazioni della mancata conferma? Una valutazione, e qui lancio la prima provocazione, che arma un contrappeso sociale, rischia anzi di essere del tutto controproducente. Ed infatti la valutazione della dirigenza si è trasformata in un mero orpello, un rito di iniziazione per l'adempimento di una norma senza alcun rilievo sulle fortune professionali del dirigente che dipendono da altre variabili non sempre trasparenti.

Ecco come nel circuito virtuoso di autonomia, responsabilità e controllo, si perde il primo pezzo, quello della valutazione, che è funzione della responsabilità e del controllo.

Ma la precarizzazione degli incarichi incide anche sul terzo termine: siamo sicuri che il dirigente precario possa realisticamente essere anche autonomo? Un dirigente precario, che cessa alla scadenza dell'incarico a tempo indipendentemente dalla valutazione dell'attività svolta, è in uno stato di continua dipendenza rispetto all'autorità che lo ha nominato e che è libero di non confermarlo (e di promuoverlo). Nel modello attuale il dirigente viene in ogni caso salvaguardato nel suo rapporto di servizio, non potendo essere licenziato se non in casi estremi, ma egli non aspira solo al rapporto di servizio ma anche al rapporto di incarico ed è quindi quasi fisiologico che durante il periodo del suo incarico cerchi di costituirsi le premesse utili o necessarie per la propria conferma, ivi comprese quelle che comportano una convergenza di opinioni e comportamenti con l'organo nominante.

Plasticamente questo tipo di situazione viene ulteriormente definito da una norma inserita in un provvedimento di stabilizzazione finanziaria dell'anno 2010 ⁽⁵⁾. In esso si stabilisce che il dirigente, anche in presenza di una valutazione positiva, alla scadenza dell'incarico conferito può non essere confermato e può, anzi, essere preposto ad incarichi di contenuto economico inferiore senza alcun onere di motivazione.

Il messaggio che viene reso è devastante. Al buon dirigente pubblico viene detto che non è esposto alle ricadute dei propri comportamenti gestionali e che quindi è sostanzialmente irrilevante raggiungere o meno gli obiettivi che gli sono stati indicati, perché tale circostanza non gli garantisce neanche una conferma delle retribuzioni percepite. Il

⁵ Art. 9, comma 32, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78. Ma si veda altresì il coevo art.1, comma 18, della legge 14 settembre 2011, n. 148, che permette la revoca *ante tempus* dell'incarico in corso con adibizione ad incarico anche di contenuto economico inferiore, con compensazione retributiva a carico dei fondi amministrazione.

circuito virtuoso ipotizzato dalla prima privatizzazione, costituito da valutazione, responsabilità e controllo, viene squilibrato in modo tombale dalla seconda.

4. Nel modello reale e non in quello astratto preconizzato dalle norme, la prassi si incarica di smentire anche il mito dell'esercizio da parte del nuovo *manager* pubblico "dei poteri del privato datore di lavoro".

Una volta "*fatta la privatizzazione*", occorre "*fare il dirigente*", vale a dire costruire giuridicamente la figura di colui che è chiamato a tradurre l'*input* pubblicistico dell'organizzazione nell'*output* privatistico del rapporto di lavoro. Anche in questo caso risuona la lezione del *new public management* che tendeva ad assimilare *tout court* il datore di lavoro pubblicistico a quello privatistico, ignorando del tutto il "contesto politico" in cui lo stesso opera. Di questa creazione normativa la letteratura giuridica ha avuto ben contezza, allorché ha scomodato alcune raffigurazioni quasi di carattere mitologico, descrivendo il dirigente pubblico come un Giano bifronte, dalla natura "anfibia" o "bicefala", metà pubblicistica e metà privatistica, metà politica e metà amministrativa.

Il datore di lavoro privato esiste in natura, basta uscire da questa stanza virtuale e siamo pronti ad incontrarlo; il datore di lavoro pubblico, che esercita i propri poteri con la capacità di diritto privato, invece è una costruzione giuridica ma soprattutto è una costruzione che non ha retto alla prova dei fatti.

Anche da tale versante quindi si conferma l'ineffettività del sistema. Basta spostarsi sul terreno delle relazioni reali per riscontrarlo.

Sul versante delle relazioni collettive per esempio. Il dirigente in sede decentrata dovrebbe essere il *dominus* della contrattazione integrativa, visto che – almeno teoricamente – la politica è stata evacuata dalla contrattazione, nel senso che non può più esercitare in via diretta le competenze quale agente negoziale. Proprio in sede decentrata tuttavia si verifica il bassissimo grado di appropriazione del dirigente del tavolo negoziale ed è a livello decentrato che si verificano i più evidenti sfondamenti rispetto al modello legale e negoziale: dall'accelerazione della retribuzione di fatto, sconosciuta al settore privato, alle risorse destinate alla produttività che vengono sovente cedute a pioggia, alle progressioni economiche di massa, alla contrattazione nella sfera organizzativa preclusa alla contrattazione ⁽⁶⁾. E' evidente che il dirigente fatica a contrapporsi alla controparte sindacale e ne viene inevitabilmente catturato. Il sindacato costituisce un elemento integrativo e suppletivo rispetto alla politica per realizzare le condizioni della propria conferma e poiché la politica ha tutto l'interesse ad accordarsi con il sindacato si verifica

⁶ Sia consentito il rinvio a Valerio Talamo, *Gli interventi sul costo del lavoro nelle dinamiche della contrattazione collettiva nazionale ed integrativa*, in *Il lavoro nelle Pubbliche amministrazioni*, n.3-4, 2009, 493, e, da ultimo, a Antonio Lo Faro, "Premiare stanca". *La retribuzione incentivante tra riforme routinarie e limiti strutturali*, in Caruso B. (a cura di), *La quarta riforma del lavoro pubblico ed oltre*, Napoli, Editoriale Scientifica., 2009, 201.

una saldatura tra l'asse politico e quello sindacale rispetto alla quale il dirigente non ha alcun interesse a opporsi.

Né basta. In una dimensione diacronica le norme che si sono succedute a partire dal primo decennio del nuovo secolo hanno smentito nei fatti la prospettiva della riforma, affermando un nuovo *legalismo manageriale* che nega la responsabilità gestionale privatistica. Questo modello restaura nella sua pienezza il vecchio principio di legalità sia pure nel contesto di un rapporto di lavoro privatizzato ed a fronte della formale declamazione dell'esercizio dei poteri privatistici intestati al *management* pubblico ed alla responsabilità di risultato.

È in questa sede che noi verificiamo, per la prima volta, un sistema di valutazione che viene minutamente proceduralizzato tramite la legge. Le norme del d.lgs. n. 150 del 2009 imponevano la distribuzione dei premi per la produttività per quote obbligatorie definite dalla legge e sempre nello stesso decreto si afferma il principio dell'obbligatorietà dell'azioni disciplinare, che quindi nel settore pubblico non ricopre alcuna valenza gestionale. Il catalogo degli obblighi di condotta del dirigente è andato, da questo momento in poi, espandendosi in maniera geometrica: sanzionando le ipotesi di stipulazioni di contratti di prestazione coordinata e continuativa fuori dalle norme ovvero la violazione delle norme in materia di prevenzione e contrasto di condotte assenteistiche; le ipotesi di mancata costituzione del comitato unico di garanzia ed il mancato avvio di procedimenti amministrativi sulla base di istanze presentate in via telematica ... e via discorrendo.

Gli obblighi di condotta sminano la stessa categoria della responsabilità per i risultati che diventa residuale anche nel disegno del legislatore. D'altra parte da tempo si era evidenziata la tendenza all'appiattimento delle valutazioni che le rende del tutto pletoriche. Nel 2015 il Collegio dei Garanti inviò una lettera al Ministro della Funzione pubblica *pro-tempore* in cui denunciava la propria inattività e, quindi, la propria sostanziale inattività. L'art. 22 del d.lgs. n. 165 del 2001 stabilisce che il Collegio dei Garanti interviene nei casi di responsabilità dirigenziale, *ergo* la sua inattività importa l'inesistenza di valutazioni dirigenziali non positive.

Quiescente la responsabilità che deriva dalla valutazione (la responsabilità dirigenziale), l'unica responsabilità che residua è la responsabilità da inadempimento imposta dalle norme recenti, sebbene la stessa venga qualificata attecnicamente, di volta in volta, come responsabilità dirigenziale o (più correttamente) disciplinare, a volte amministrativa oppure penale e a volte, per abbondare, in maniera mista. L'effetto finale è comunque paradossale: un dirigente è obbligato a regole di condotta ma l'osservanza pedissequa di questi obblighi di condotta ne riduce ad un tempo l'autonomia privatistica e conferma il carattere pletorico della responsabilità dirigenziale per i risultati, che diviene anche per questa via un orpello inutile. La proliferazione degli obblighi di condotta anzi, schiude lo spazio per quella burocrazia difensiva in cui non vengono esercitati i poteri gestionali privatistici, in nome e per conto dell'efficienza, perché da questi possono derivare

responsabilità certe a fronte di guadagni del tutto incerti o teorici. A fronte della curvatura penalistica che ha assunto l'ordinamento amministrativo (sulla spinta, da ultimo, della normativa di contrasto alla corruzione e da una Corte dei conti sempre più aggressiva nel riscontrare i danni erariali da immagine o da disservizio), il dirigente si rifugia sempre più nel mero adempimento richiesto dalle norme.

L'antico scambio fra sicurezza e potere, descritto da Sabino Cassese in un antico studio ⁽⁷⁾, riceve una nuova declinazione. Se prima il dirigente si ritirava dalla gestione in cambio di garanzie nello *status* e nella carriera, adesso fugge le responsabilità gestionali per limitarsi ad adempiere ai vari doveri di condotta, i soli che possono davvero pregiudicarlo nella carriera e nel portafoglio. La rinuncia all'esercizio delle proprie prerogative d'altra parte, come correttamente evidenzia Stefano Battini, non comporta un guadagno individuale a fronte di una perdita collettiva - come altrimenti avverrebbe in un'ipotesi di corruzione - ma la rinuncia ad un guadagno collettivo a fronte del mancato rischio di una perdita individuale, vale a dire il rischio della responsabilità ⁽⁸⁾.

Ancora una volta quindi si vanifica il circuito virtuoso di autonomia, responsabilità e valutazione che era al centro della doppia privatizzazione degli anni Novanta.

Il dirigente non è autonomo perché è precario, subendo gli effetti della politicizzazione indotta, non è valutato perché la valutazione è inutile agli effetti della carriera e del portafoglio (il dirigente che è valutato positivamente potrebbe non essere confermato ed essere preposto ad un incarico inferiore), le norme anzi lo spingono ad adempiere agli obblighi di condotta che costituiscono il portato di un neo-legalismo manageriale per il quale l'unica responsabilità che rileva è quella da inadempimento che è la negazione dell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro.

5. C'è la possibilità di uscire da questo labirinto? Seppure con una serie di difetti ci aveva provato l'ultima riforma Madia dell'anno 2017, confluita in un'ipotesi di decreto legislativo affossato implicitamente da una sentenza vagante della Consulta senza precedenti e senza seguiti, che per la prima volta ha applicato il principio di leale collaborazione al procedimento legislativo. Una sentenza che, per i tempi ed i modi in cui venne pronunciata, negò la possibilità stessa della reiterazione del decreto legislativo in cui era collocata per il decorso dei termini entro cui poteva essere esercitata la legge delega.

Quel testo rimane però un documento dal quale qualche indirizzo utile può essere tratto.

Il decreto di riforma ricevette all'epoca del suo quasi varo molte critiche, ma forse non quelle giuste. Il decreto per esempio non incrementava la curvatura fiduciaria delle nomine, una fiduciarità che, invece, con le regole attuali rasenta l'arbitrio. Al contrario,

⁷ Sabino Cassese, *Grandezza e miserie dell'alta burocrazia in Italia*, in *Politica del diritto*, 1981, 220.

⁸ Stefano Battini, *La riforma deformata della Costituzione amministrativa italiana: una retrospettiva a vent'anni dal d.lgs. n. 165*, in *Le Istituzioni del Federalismo*, numero monografico su "La disciplina del lavoro pubblico a vent'anni dall'approvazione del d.lgs. n. 165 del 2001", 2021, 291.

per la prima volta assoggettava *per tabulas* le nomine a procedure para-concorsuali. Per le cariche apicali, ad esempio, era previsto un vaglio ad opera di commissioni indipendenti che avevano il compito di definire una rosa di candidati fra i quali effettuare le scelte, temperando (*rectius* circoscrivendo) la discrezionalità.

Inoltre veniva favorita una reale mobilità dei dirigenti fra amministrazioni, superando la logica delle quote. Al piccolo mercato della dirigenza pubblica (confinato nei singoli ruoli dell'amministrazione), si sostituiva un grande mercato, in cui risaltava la figura dirigente della Repubblica e non quello della singola amministrazione.

Sicuramente la riforma in alcuni punti appariva complessa nella propria attuazione, ad esempio per l'overdose di compiti che gravava sulle commissioni indipendenti, ed in altri appariva francamente poco condivisibile, come nel regime giuridico dei dirigenti non incaricati, sottoposti ad una rotazione vertiginosa che sfociava in una vera e propria gogna professionale fino al licenziamento e su cui pendeva finanche il dubbio di costituzionalità. Sia pure con i suoi limiti, tuttavia, affondava il bisturi sulle zone di reale sofferenza degli assetti attuali su cui la dirigenza pubblica nei fatti si sta dibattendo praticamente dai primi anni del nuovo secolo.

Affossata la riforma non vi è da sperare in un *self restraintment* in funzione di supplenza normativa della Corte costituzionale, che dopo una coraggiosa stagione nei primi anni del nuovo secolo, in cui ha colpito le più pacchiane forme di *spoils system*, sembra nuovamente navigare a vista. La Consulta, d'altra parte, al netto della ricordata stagione di rottura, ha perlopiù costantemente assecondato le scelte del legislatore, con un atteggiamento mite e quasi deferente.

In via di sintesi ha nei fatti chiarito che non aveva alcuna intenzione di mettere in discussione il principio della temporaneità degli incarichi dirigenziali ed ha più che altro cercato di identificare l'area lecita dello *spoils system*, cioè dell'interruzione *ante tempus* dell'incarico in corso, identificandola con l'apicalità. Ma è la stessa nozione di apicalità che in questa giurisprudenza non appare del tutto perspicua: per esempio viene considerato apicale ai fini dello *spoils system* il segretario comunale, ma non anche il direttore generale dei ministeri, che però viene considerato apicale in altre sentenze con riferimento all'obbligo della pubblicazione dei propri dati reddituali.

Né, infine, indicazioni pregnanti si ricavano dalla legislazione più recente, come quella connessa all'attuazione del PNRR, confluita in un decreto legge che incentiva oltremodo gli incarichi fiduciari ma nell'ambito di un modello, come quello descritto, in cui, come evidenziato, il potere di nomina non appare circondato da regole obiettive e sufficienti (decreto-legge n.80 del 2021).

Il quadro che se ne evince appare quindi desolante, avrebbe bisogno di aggiustamenti normativi che incentivino prassi virtuose e di una nuova centralità della valutazione, da porre realmente al centro del sistema delle nomine e delle revoche degli incarichi

dirigenziali. In definitiva il cantiere della riforma sembra destinato – e questa volta auspicabilmente - a rimanere aperto.