

Competenze politiche per dirigenti pubblici: un decalogo e cinque note a margine

Political Skills for Public-Sector Managers: A Ten-Point Guide with Five Side Notes

Raffaella Saporito

SDA Bocconi School of Management, Università Commerciale "Luigi Bocconi"

Silvia Rota*

SDA Bocconi School of Management, Università Commerciale "Luigi Bocconi"

Franco Gabrielli

SDA Bocconi School of Management, Università Commerciale "Luigi Bocconi"

Fabrizio Dall'Acqua

Ministero dell'Interno

Alessia Grillo

Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome

Francesco Rammairone

Ministero della Difesa

DOI: 10.30448/AP.2025.4.09

Il contributo nasce da una tavola rotonda EMMAP di SDA Bocconi e osserva come cicli politici più brevi, disintermediazione digitale e crisi di fiducia impongano alla dirigenza pubblica nuove competenze per decidere in modo rapido e legittimo. Proponiamo il dirigente come "architetto di fiducia", capace di tenere la giusta distanza abilitante tra tecnica e indirizzo politico, di esercitare creatività rigorosa nell'applicazione delle regole e di praticare accountability circolare verso politica, amministrazione e cittadinanza. Dalle esperienze centrali e regionali ricaviamo un decalogo operativo e cinque messaggi conclusivi, che offrono un quadro pratico per selezionare, formare e valutare i dirigenti.

The article stems from an EMMAP roundtable at SDA Bocconi and argues that shorter political cycles, digital disintermediation, and a crisis of trust compel public-sector leaders to develop new skills for rapid and legitimate decision-making. We advance the manager as an "architect of trust," able to maintain an enabling distance between technical administration and political direction, to exercise rigorous creativity in applying rules, and to practice circular accountability toward politics, the administration, and citizens. Drawing on central and regional experiences, we offer a ten-point guide and five final messages that frame selection, training, and assessment of leaders.

Né d'une table ronde de l'EMMAP à la SDA Bocconi, l'article montre que le raccourcissement des cycles politiques, la désintermédiation numérique et la crise de confiance exigent de nouvelles compétences pour décider vite et légitimement. Nous proposons la figure du dirigeant comme «architecte de la confiance», capable de maintenir une distance habilitante entre technique administrative et orientation politique, d'exercer une créativité rigoureuse dans l'application

Parole chiave: dirigenza pubblica, competenze politiche, relazione politica-amministrazione, fiducia istituzionale, leadership

Keywords: public-sector managers, public-sector leadership, political competencies, politics-administration relations, institutional trust

Mots clés: dirigeants publics; compétences politiques; relations politique-administration; confiance institutionnelle; leadership public

des règles, et une responsabilité circulaire envers politique, administration et citoyens. À partir d'expériences centrales et régionales, nous proposons un décalogue et cinq messages finaux pour sélectionner, former et évaluer les dirigeants.

*Autore corrispondente; email: silvia.rota@unibocconi.it
Articolo ricevuto il 1/11/2025 – accettato il 17/11/2025

La politica cambia velocemente. E la dirigenza pubblica? Sa tenere il passo? È questo il tema al centro di una tavola rotonda realizzata nell'ambito dell'Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (EMMAP) di SDA Bocconi, da cui nasce questo contributo, che ha visto gli autori come protagonisti: Silvia Rota, la direttrice di EMMAP, ha aperto i lavori, i docenti Raffaella Saporito e Franco Gabrielli hanno rispettivamente aperto e chiuso la tavola rotonda, cui hanno partecipato Fabrizio Dall'Acqua, dirigente generale struttura commissariale beni confiscati alla criminalità organizzata e già segretario generale in molti dei più grandi comuni italiani, Alessia Grillo, segretario generale della Conferenza delle Regioni e Province Autonome, Francesco Rammaione, vice capo di gabinetto del Ministero della Difesa.

Partiamo dallo scenario: cosa sta cambiando nella politica?

Il primo fattore di cambiamento riguarda il tempo. **I cicli politici sono sempre più brevi.** Nello scenario globale, il consenso si concentra e si disperde attorno a progetti politici più o meno nuovi con una rapidità (di ascesa e caduta) che ha pochi precedenti. Mentre l'Italia conosce una congiuntura di stabilità, paesi che abbiamo sempre preso a modello per 'governabilità' stanno conoscendo una crisi sorprendente. Il Regno Unito ha cambiato quattro primi ministri negli ultimi cinque anni, mentre i precedenti quattro hanno governato per quasi vent'anni. La Francia in questo primo anno di legislatura ha già avuto tre diversi primi ministri e quattro governi. Anche in Italia i governi della Prima Repubblica – e non solo – duravano talvolta pochi mesi, ma la classe politica era grosso modo la stessa e veniva da lunghe gavette che assicuravano una certa continuità e dimestichezza coi palazzi. Oggi, invece, le classi dirigenti politiche si rinnovano in modo repentino al punto da non lasciare più tempo al *cursus honorum* che dai consigli comunali di provincia porta verso l'assunzione di responsabilità amministrative o di governo, in ruoli di assoluta responsabilità in un momento critico, per congiuntura geopolitica, economica, sociale, ambientale e sanitaria, dove le decisioni vanno prese in un tempo sempre più rapido e per niente commisurato a quanto ne servirebbe per acquisire quanto meno le coordinate di base.

Il secondo elemento di discontinuità – forse alla base del primo – riguarda la rivoluzione delle regole della comunicazione. I media, lo dice il nome, mediavano la comunicazione, anche politica. I giornali, le radio, le TV sceglievano una linea editoriale, gestivano l'informazione e, in qualche modo, contribuivano a rendere più consapevole l'opinione e forse anche meno volatile il consenso. Oggi **i social hanno largamente disintermediato i processi di comunicazione** al punto da rendere incontrollabili alcuni fenomeni che impattano direttamente nell'agenda politica: un post virale può influenzare non solo il dibattito del giorno, ma talvolta anche ridefinire le priorità dell'agenda politica del momento. Il "sentiment" ha soppiantato le ideologie e la presenza attiva sul web è ormai un obbligo irrinunciabile per i politici di questo tempo. Ma i social – al contrario dei giornali – non favoriscono l'approfondimento come mezzo di formazione dell'opinione: riducono tutto a un infantile "mi piace" o "non mi piace".

Infine, il tema della fiducia. Edelman tutti gli anni pubblica dati sconcertanti sulla fiducia dei cittadini nelle istituzioni pubbliche. Un esito che si riverbera nel **successo elettorale di programmi politici che traducono la lotta alle inefficienze della PA in promessa di contrazione del pubblico impiego**, tramite privatizzazioni, licenziamenti e programmi vari di ridimensionamento di costi e di poteri (si pensi al consenso raccolto dall'iniziativa statunitense Department of Government Efficiency – DOGE, promossa dall'amministrazione Trump e associata a Elon Musk – orientata al ridimensionamento dell'apparato federale). Questa richiesta di ridimensionare il settore pubblico si nutre di una retorica 'anti-apparato' che spesso non aiuta la costruzione di una relazione di fiducia tra dirigenza e politica, nell'esercizio delle funzioni esecutive. La metafora di governare per aprire le istituzioni "come una scatola di tonno" riporta ad immaginari da presa della Bastiglia, dove però il potere da deporre è il "deep state", fatto di alto mandarinato di Stato che si muove nell'ombra, senza mai dover rendere conto del proprio operato. Non è un caso che al cambio di ogni giunta o governo vibri irresistibile la tentazione di riorganizzare la macchina, ben al di là delle prerogative delle regole dello spoils system, che si riferiscono ai ruoli apicali.

Se questo è lo scenario in cui ci muoviamo, se la politica è soggetta a queste pressioni e richieste, se è con questo approccio che guarda al funzionamento delle istituzioni che è chiamata a governare, come la classe dirigente può attrezzarsi per svolgere con spirito di servizio democratico il proprio compito?

Secondo Dall'Acqua, che guarda il fenomeno dall'esperienza comunale, i social hanno avuto un ruolo cruciale nel condizionare la politica e, quindi, l'agenda di governo. Politica, che, da un lato, sente l'esigen-

za di comunicare cose semplici e veloci costantemente – laddove spesso alcuni processi sono per loro natura lunghi e complessi – dall’altro, vede le proprie decisioni passare sotto uno scrutinio nuovo – quello del web – spesso tanto superficiale e mistificatorio della realtà, quanto influente. L’aspetto più sorprendente è che **oggi il parere tecnico, sancito in un atto amministrativo, non basta più che sia legittimo sul piano delle norme**, se viene delegittimato dal dibattito pubblico che si consuma dentro piattaforme spesso manipolabili perché – a loro volta – del tutto prive di qualunque forma di scrutinio di veridicità. In questa trappola, che rischia di paralizzare tutti, politici e tecnici, la dirigenza pubblica deve sapere intanto leggere questo fenomeno. All’occorrenza aiutare la politica a leggerlo e lavorare insieme per non finirne schiacciati, insieme. In questo senso il dirigente è chiamato a essere un **“architetto di fiducia”** ovvero la figura che costruisce condizioni di tenuta amministrativa credibile sia verso la politica, sia verso la pubblica opinione.

Che la sfida per la dirigenza pubblica sia critica lo rappresenta Ramairone – nota biografica: prima di arrivare al gabinetto si occupava di procurement di tecnologie in ambito difesa – che per rispondere alla domanda usa tre ossimori. Il primo è **“distanza abilitante”**: la separazione dei ruoli è e deve essere netta, ma lo spazio tra questi è il terreno dove le due funzioni – quella politica e quella tecnica – si incontrano, collaborano e generano valore. Più si è consapevoli, competenti e saldi nel proprio ruolo, più ci sono le condizioni per muoversi in questo spazio, in cerca di punti di incontro. Il secondo ossimoro è **“creatività rigorosa”**: l’immaginazione deve fare i conti con le regole. Ma se le regole sono un perimetro, questo può essere esplorato con una creatività che va allenata e che è moltiplicata dalla solidità della competenza amministrativa. Infine, **“accountability circolare”**, ovvero la capacità di assumersi la responsabilità delle decisioni prese e la trasparenza delle stesse non solo verso la politica, ma verso la propria Amministrazione e i soggetti esterni, evidenziando i margini di sostenibilità politica, normativa e organizzativa delle soluzioni proposte e delle alternative disponibili.

Alessia Grillo, da oltre vent’anni alla Conferenza delle Regioni e da sette alla sua guida, ha un punto di osservazione speciale: non solo ha lavorato direttamente con presidenti di ogni colore politico, ma ha visto lavorare insieme le classi dirigenti con le classi politiche in ogni regione del paese, attraverso questi anni di cambiamento. Competenza fa rima con indipendenza: chi è più credibile tecnicamente è anche più rispettato e cercato dalla politica, non è vero che la competenza tecnica è meno valutata della fedeltà politica. Certo, non basta essere molto preparati: **la costruzione della relazione di fiducia passa anche dall’investimento in quella relazione, che è fatto di ascolto e rispetto per le posizioni politiche** di chi ha in quel momento la responsabilità democratica di governare. **La politica** – suggerisce Grillo – **biso-**

gna anche un po' amarla e, quindi, riabilitarla: una dirigenza pubblica che se ne lamenta, non si rende conto che sta contribuendo alla delegittimazione delle istituzioni. Quando parliamo di crisi di fiducia: questa non riguarda solo l'atteggiamento diffuso di diffidenza verso la burocrazia, ma anche verso la politica, come si vede dal crollo della partecipazione al voto. Il dirigente che delegittima la politica squalifica anche il proprio ruolo. Se non si riesce a vedere la bellezza della politica – a prescindere dal colore o dalla persona del momento – resta solo la fatica. Infine, se è vera la rivoluzione in corso sul tema della comunicazione, allora occorre che anche la dirigenza sappia comprendere e acquisire le competenze che servono per non subirla. Comunicare non è solo mestiere dei politici, sempre di più devono imparare a farlo anche i dirigenti.

Quali consigli daresti a chi si vuole preparare ad assumere una posizione dirigenziale altamente esposta alla relazione con la politica? Cosa fare e cosa non fare?

Al termine del primo giro di tavolo il secondo è servito per provare a elaborare una lista di consigli pratici. Di cosa da fare e da non fare. Ecco un decalogo su cui gli ospiti hanno convenuto.

1. **Dare feedback sempre.** Se si pensa che c'è qualcosa che non funziona, non lasciare passare, ma trovare il modo giusto, senza presunzione e con sincero interesse per il buon esito, di esprimere apertamente il proprio punto di vista. Il rischio, in caso contrario, è che l'inerzia venga percepita come resistenza passiva. È anche dallo sforzo di dire cose difficili che gemma la fiducia.

2. **Rispondere velocemente.** Anche in mancanza di un quadro informativo completo è importante fornire una prima analisi e, poi, precisare, integrare o, eventualmente, correggere il tiro. Prendersi troppo tempo per rispondere meglio, significa sovente arrivare tardi. Quindi, allenarsi a inquadrare velocemente il problema e a rispondere tempestivamente, invece che perfettamente.

3. **Comunicare in modo sintetico e chiaro.** Non si può pretendere da un politico che è su quel dossier da poco che arrivi a dominarlo come un tecnico che lo studia da decenni. Né si può pensare che quel gap il politico lo colmi perché inondato di spiegazioni tecniche, relazioni dettagliate, che per quanto riassuntive richiedono uno sforzo che è incompatibile con i tempi della politica. Quello che non riusciamo a spiegare in poche righe, in mezza pagina, la lunghezza di un breve abstract, rischia di non arrivare. Occorre evitare linguaggio tecnico e puntare su semplicità. Questo suscita desiderio di approfondimento.

4. **Captare i segnali.** Occorre sviluppare competenze 'politiche' non per sostituirsi, ma per sintonizzarsi ed essere in grado di comprendere le dinamiche e anticipare alcuni cambiamenti.

5. **Cercare il rispetto, non la simpatia.** Non avere paura di dire cose scomode, che possono aprire conversazioni difficili. È da queste che si misura la propria autorevolezza. Certo, occorre saper dosare, ma dosare non vuol dire sottrarsi.

6. **Essere trasparenti.** Significa evitare le asimmetrie informative o una gestione del potere che si basa sulla selezione delle informazioni da veicolare: fare passare tutte le informazioni, in trasparenza, anche quando sembra superfluo, è un buon modo per evitare di essere (o alle volte di apparire) poco affidabili.

7. **Muoversi con rapidità.** Occorre far accadere le cose in tempi utili alla politica, oppure l'azione amministrativa diventa politicamente irrilevante. Soprattutto su dossier sensibili, la velocità di esecuzione è rilevante quasi quanto l'efficacia.

8. **Anticipare, non aspettare.** Quando si conosce il proprio partner politico, si possono anche anticipare alcune esigenze e richieste. Questo consente anche di avanzare proposte più coerenti con i vincoli amministrativi, invece di aspettare che le richieste arrivino.

9. **Non cercare l'affiliazione.** Lavorare con tutte le parti politiche è una misura di merito e, pertanto, avere una postura apertamente tecnica ha grandi vantaggi nel lungo periodo.

10. **Interrogarsi sempre sull'etica dei propri comportamenti.** È un mestiere complesso, che richiede di non smettere mai di chiedersi "qual è il confine" non solo sul piano della legittimità formale, ma anche e soprattutto in termini di opportunità intesa come tutela dei valori collettivi e individuali, orientamento alla creazione di valore pubblico e di rispetto delle istituzioni democratiche, della loro reputazione e di chi ne fa parte.

In conclusione, richiama il Prof. Gabrielli, da una prospettiva di chi per ruolo e funzione ha passato gran parte della propria vita a stretto contatto con la parte politica, fino ad assumere un ruolo di governo, per quanto da 'tecnico', i messaggi chiave per riassumere gli apprendimenti di questo incontro sono 5.

1. **Conoscersi, per rispettarci.** Per ridurre la diffidenza, occorre conoscersi, senza pregiudizio e con sguardo aperto e libero, da entrambi i lati.

2. **Natura artigianale del mestiere dirigenziale.** Non ci sono soluzioni industriali e fatte in serie sempre valide: occorre fare leva sulle proprie abilità ed esperienze per costruire di volta in volta, con pazienza e impegno, l'artefatto che possa essere quello che serve nel momento giusto.

3. **Missione comune.** Spesso le distanze di ruolo diventano distanze di posizione e di lì nascono incomprensioni e fatiche a collaborare. Occorre recuperare l'oggetto di lavoro che – per quanto non senza differenze – è lo stesso per entrambi, il bene comune.

4. **Navigare e non galleggiare.** Questa è una scelta di campo per molti dirigenti. Galleggiare significa occuparsi di non andare a fondo, anche a costo di tenere la propria imbarcazione ferma in mezzo al mare. Navigare, invece, significa prendere il mare per una meta e, quindi, affrontare i rischi della navigazione, ma allo scopo di portare la propria nave verso la prossima tappa. Perché chi ci salirà dopo di noi possa andare ancora più lontano. È sulla navigazione che occorre una sintonia con la politica. E se non c'è, meglio per tutti scendere dalla barca e lasciare che la politica trovi un nuovo capitano, che accontentarsi di galleggiare. Anche questo bisogna prenderlo con sportiva consapevolezza, come un rischio possibile del mestiere.

5. **Orgoglio del ruolo.** Si è parlato molto della solidità delle competenze tecniche come strumento di gestione della relazione con la politica. A queste occorre aggiungere un altro ingrediente che è la consapevolezza del proprio ruolo e della propria collocazione nel contesto, su cui si basa il rispetto del ruolo dell'altro, ma anche del proprio. Il rispetto del proprio ruolo è, in sintesi, il senso più profondo dell'orgoglio di appartenenza ad una categoria – quella della dirigenza pubblica – che svolge una funzione abilitante l'esercizio della democrazia.