

Il Ruolo del Direttore Generale negli Enti Locali: Innovazione, Sostenibilità e Prospettive di riforma

Un contributo di Vittorio Severi e del comitato scientifico di ANDIGEL

Introduzione

Nel contesto attuale, segnato da profonde trasformazioni sociali, economiche e ambientali, le amministrazioni locali si trovano ad affrontare sfide sempre più articolate. La crescente complessità dei problemi - dalla transizione ecologica alla digitalizzazione, dalla gestione delle risorse umane all'ottimizzazione dei servizi pubblici - richiede modelli di governance più dinamici e integrati. In questo scenario, gran parte delle amministrazioni comunali che ne hanno la facoltà, cioè con più di 100.000 abitanti, hanno fatto la scelta di dotarsi di una figura con funzione specifica di Direttore Generale (DG). Si tratta di 32 dei 42 Comuni italiani sopra i 100.000 abitanti, cioè oltre il 76%. Il 19% di questi inoltre ha scelto di dotarsi della figura del DG/Segretario Generale solo circa il 5% non si è dotato di direzione generale. Ciò che viene chiesto al DG è di fungere da "ponte" tra la dimensione politica e quella esecutiva, di individuare soluzioni organizzative in grado di considerare gli impatti che il lavoro dell'amministrazione ha sulla vita dei cittadini, valorizzando le proprie risorse professionali e anche di apportare una competenza specifica nella creazione di reti territoriali e nella pianificazione strategica dell'Ente, mettendo a valore comune le risorse del territorio. Il presente contributo si propone di riaffermare l'importanza del DG negli enti locali, analizzando le esperienze normative degli ultimi anni, e giungendo alla proposta di eliminare il limite dei 100.000 abitanti per l'adozione della figura negli enti locali, mantenendo la sua facoltatività.

1. Un contesto in evoluzione: le nuove esigenze degli Enti Locali

Le trasformazioni globali degli ultimi decenni hanno messo in luce la necessità di rivedere i tradizionali modelli organizzativi delle amministrazioni locali. Fino a poco tempo fa, il paradigma dominante si fondava su una logica burocratica, caratterizzata da compartimentazioni rigide e da un approccio prevalentemente prestazionale. Tuttavia, le sfide attuali - in un'epoca definita dalla "società dell'incertezza" e

dalla “società del rischio” – richiedono un cambio di paradigma.

1.1 Dall'efficienza operativa all'impatto strategico

L'idea tradizionale di misurare l'efficienza attraverso indicatori di input/output risulta ormai insufficiente a far fronte a problematiche di grande portata, quali la gestione delle emergenze climatiche, l'inclusione sociale e la digitalizzazione dei servizi. Gli enti locali devono oggi essere capaci di anticipare le crisi e di attivare politiche di lungo periodo, in grado di generare impatto reale sul territorio. Questa sembra essere anche la chiave per dare nuovo impulso e attrattività al lavoro pubblico favorendo la partecipazione attiva delle persone che lavorano negli enti e valorizzandone le competenze. In tale contesto, il DG diventa la figura chiave che permette di trasformare un modello operativo “a compartimenti stagni” in una governance orientata all'integrazione, alla valorizzazione delle persone che lavorano nella PA e alla sostenibilità.

1.2 La complessità degli scenari attuali

Il nuovo paradigma non si limita a richiedere una maggiore efficienza operativa, ma anche una profonda capacità di adattamento e di innovazione. Le città, ad esempio, non sono più solo centri di erogazione di servizi, ma veri e propri laboratori di sperimentazione per la gestione sostenibile delle risorse, la pianificazione urbana integrata e la promozione di politiche sociali inclusive. Di fronte a queste trasformazioni, la figura del DG si configura come il manager che, dotato di competenze multidisciplinari, è in grado di coordinare le diverse funzioni dell'ente e di orientare il processo decisionale verso una visione olistica e di lungo periodo.

2. Il Direttore Generale: una figura chiave per una governance integrata

2.1 Il Ruolo Operativo e Strategico

Il DG non è soltanto un tecnico amministrativo, ma assume un duplice ruolo: da un lato quello operativo, volto alla gestione quotidiana delle risorse e all'implementazione delle politiche; dall'altro, quello strategico, che richiede la capacità di pianificare e coordinare interventi trasversali. Grazie a questa doppia funzione, il DG diventa l'interlocutore privilegiato tra la politica e l'esecutivo, favorendo una maggiore integrazione tra le diverse aree dell'ente.

2.2 La centralità del DG nei processi di innovazione

Le amministrazioni “orientate all'impatto”, come evidenziato

dall'esperienza di alcuni comuni di eccellenza (ad es. Reggio Emilia), mostrano come la presenza di un DG possa costituire un elemento propulsore di innovazione. In questo modello, il DG è chiamato a:

- **Sviluppare sistemi informativi** e di monitoraggio per valutare l'efficacia delle politiche pubbliche;
- **Coordinare i processi decisionali**, superando le logiche compartimentale, valorizzando le risorse date dalle persone che lavorano nell'Ente e favorendo sinergie tra le diverse funzioni amministrative;
- **Promuovere il dialogo con esperti esterni, università e centri di ricerca**, al fine di integrare nuove competenze e tecnologie nell'azione di governo.

2.3 Verso un nuovo modello di governance locale

Il DG, in questo nuovo modello, non si limita a "eseguire" le decisioni politiche, ma partecipa attivamente alla loro formulazione, contribuendo a definire le strategie di sviluppo locale. Tale approccio consente di:

- **Rendere il processo decisionale più flessibile**, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto;
- **Favorire un approccio partecipativo**, che coinvolga non solo i dirigenti e il personale interni, ma anche rappresentanti della società civile, del mondo imprenditoriale e del terzo settore;
- **Garantire una gestione integrata delle risorse**, con l'obiettivo di creare valore pubblico e di orientare gli investimenti verso risultati di lungo termine.

La scelta di dotarsi della figura del DG da parte della quasi totalità dei Sindaci dei Comuni che ne hanno facoltà, dimostra come sia ritenuto estremamente importante per loro avvalersi di un supporto tecnico organizzativo per "mettere a terra" le proprie politiche. Inoltre, la grande maggioranza di questi enti, circa l'80%, ritiene che sia necessario individuare una figura con specifiche competenze manageriali e impegnate pienamente nel ruolo direzionale.

3. Esperienze normative e riforme recenti: casi studio di innovazione

3.1 Il Modello della Provincia di Trento

Un esempio significativo è rappresentato dalla provincia autonoma di Trento, dove la normativa prevede l'istituzione del DG per i comuni con più di 30.000 abitanti. Questo modello evidenzia come la soglia dei 100.000 abitanti, attualmente in vigore a livello nazionale, non debba essere considerata un parametro assoluto, ma piuttosto uno strumento

flessibile che si adatta alle specificità territoriali.

3.2 La nuova normativa della regione Friuli Venezia Giulia

Altro esempio di interesse è offerto dalla Regione Friuli Venezia Giulia, con la Legge regionale del 5 dicembre 2013, n. 21, che ha esteso la figura del DG ai comuni capoluogo. Questa innovazione normativa ha riconosciuto il valore strategico del DG anche in realtà di dimensioni contenute, dove la centralizzazione della gestione può dare risultati particolarmente positivi in termini di coordinamento e qualità dei servizi.

3.3 Il recente DECRETO-LEGGE 14 marzo 2025, n. 25

~~Da ultimo si segnala il recentissimo decreto legge n. 25 del 14 marzo 2025, "Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni", che all'art. 8 comma 2 attribuisce ai Comuni Capoluogo di Provincia inclusi nel cratere sismico 2009-2016 la possibilità di nominare il Direttore Generale, al fine di gestire la conclusione del processo di ricostruzione, per il periodo dal 2025 al 2030¹.~~

3.4 Il dibattito in aula: emendamenti e proposte

Negli ultimi anni, il tema del DG ha fatto oggetto di numerosi interventi parlamentari. Tra questi:

- **L'emendamento presentato dal senatore Patton (gruppo misto, 2023)**, che ha evidenziato la necessità di rivedere i parametri attuali per consentire ai comuni di dimensioni inferiori di dotarsi della figura del DG;
- **La proposta avanzata da onorevole Richetti (Azione)**, che ha sottolineato come il ripensamento del modello organizzativo possa favorire una maggiore efficienza e una gestione più trasparente delle risorse;
- **L'iniziativa dell'ANCI** di qualche anno fa, volta a ripristinare la figura del DG anche in comuni al di sotto della soglia dei 100.000 abitanti, anticipando il dibattito attuale sul tema.
- **Gli emendamenti presentati alla Camera per la "Conversione in legge del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, recante disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni"**:
 - da parte di ANCI per permettere la nomina dei Dg in tutti comuni capoluogo
 - da parte di singoli deputati per portare a 50.000 la soglia minima di abitanti dei Comuni che hanno facoltà di nominare il DG.

¹ Le città coinvolte sono Teramo (Abruzzo), Pescara (Abruzzo), Rieti (Lazio) Sisma 2009. Ascoli Piceno (Marche), Macerata (Marche), Perugia (Umbria) Sisma 2016

4. Verso un nuovo modello normativo: allargare la soglia dei 100.000 abitanti

4.1 Perché Superare il Limite Attuale?

Le esperienze normative regionali e i dibattiti parlamentari suggeriscono che la soglia dei 100.000 abitanti, seppur storicamente consolidata, non rispecchia le esigenze attuali degli enti locali. In realtà, molti comuni di dimensioni inferiori mostrano una crescente complessità organizzativa e richiedono strumenti gestionali più forti. Superare questo limite consentirebbe a realtà territoriali diverse di dotarsi di un DG, strumento prezioso per affrontare:

- **Le sfide della digitalizzazione**, che richiedono un'integrazione tra competenze tecnologiche e gestione amministrativa;
- **Le esigenze della transizione ecologica**, per cui è necessario un coordinamento tra politiche ambientali, urbanistiche e sociali;
- **Le pressioni derivanti dalla globalizzazione e dalla competitività**, che impongono un approccio strategico e flessibile alla gestione del territorio.

4.2 Mantenere la facoltatività: un approccio equilibrato

Pur riconoscendo l'importanza del DG, è fondamentale preservare la libertà degli enti locali di decidere se adottare questa figura. La proposta di allargamento della soglia deve essere accompagnata da un sistema che ne garantisca la facoltatività, in modo da evitare imposizioni che possano risultare controproducenti in realtà territoriali che, per ragioni specifiche, possano preferire un'organizzazione più snella. In altre parole, la revisione normativa dovrebbe:

- **Consentire una scelta informata e contestuale**, basata sulle reali esigenze organizzative e strategiche del comune;
- **Fornire un quadro di riferimento flessibile**, che permetta agli enti di optare per il DG quando questo strumento possa davvero contribuire a migliorare la governance e l'efficienza;
- **Favorire il dialogo tra istituzioni, esperti e stakeholders**, per definire modelli organizzativi che rispondano alle specificità dei diversi territori.

4.3 Benefici attesi da una riforma mirata

L'allargamento del limite dei 100.000 abitanti, mantenendo la facoltatività, potrebbe portare numerosi benefici:

- **Miglioramento della qualità della gestione pubblica**, grazie a una figura che agisce da catalizzatore per l'innovazione e il

- coordinamento delle politiche;
- **Riduzione delle inefficienze organizzative**, permettendo una visione integrata e trasversale delle problematiche territoriali;
 - **Incremento della capacità di attrarre investimenti e risorse**, grazie a una gestione più trasparente e orientata all'impatto, in grado di rispondere con rapidità e flessibilità alle nuove sfide.

5. Conclusioni e prospettive future

L'analisi svolta nel corso di questo contributo evidenzia come la figura del Direttore Generale sia oggi più che mai cruciale per garantire una governance locale efficace e innovativa. In un'epoca caratterizzata da incertezza, trasformazioni globali e crescenti aspettative dei cittadini, il DG si configura come il manager strategico che può guidare le amministrazioni verso modelli organizzativi più integrati e orientati all'impatto.

5.1 Un passo verso la modernizzazione degli enti locali

Superare il tradizionale vincolo dei 100.000 abitanti, pur mantenendo la facoltatività della figura, rappresenta un passo decisivo per aggiornare il modello normativo nazionale. Tale riforma, ispirata dalle esperienze virtuose di realtà come la Provincia autonoma di Trento, la Regione Friuli Venezia Giulia e da ultimo all'introduzione della possibilità di attribuire le funzioni di DG da parte dei Comuni Capoluogo compresi nel cratere sismico 2009-2016, consentirebbe a una platea più ampia di comuni di adottare strumenti manageriali moderni, capaci di affrontare le sfide del nostro tempo.

5.2 Un contributo aperto al dibattito

L'intento è stimolare un dibattito costruttivo sul futuro della pubblica amministrazione. Il percorso evolutivo intrapreso dagli enti locali deve basarsi su un'analisi critica delle esperienze passate e sulla capacità di immaginare modelli organizzativi capaci di coniugare tradizione e innovazione. In questo senso, il ripensamento del ruolo del DG non è solo una questione tecnica, ma rappresenta una vera e propria sfida culturale che coinvolge l'intero sistema istituzionale e politico.

5.3 Verso una Governance più Inclusiva e Sostenibile

Guardando al futuro, la trasformazione degli enti locali dovrà passare attraverso la costruzione di reti collaborative, la valorizzazione delle competenze e la partecipazione attiva dei cittadini. Il DG, in questo contesto, diventa il fulcro attorno al quale si organizza un nuovo modello di governance, capace di integrare le esigenze di sviluppo economico, sostenibilità ambientale e coesione sociale.

Conclusione

In sintesi, il percorso logico ed esperienziale illustrato in questo contributo porta a una proposta chiara: ridurre il limite dei 100.000 abitanti per l'adozione della figura del Direttore Generale, mantenendo al contempo la facoltatività per rispettare le specificità organizzative dei singoli enti. Una tale riforma non rappresenterebbe solo un aggiornamento normativo, ma un vero e proprio investimento nel futuro della pubblica amministrazione, capace di trasformare le sfide della contemporaneità in opportunità di innovazione, sostenibilità e sviluppo locale.