

Cosa serve alla dirigenza pubblica di domani

di Alfredo Ferrante

L'EQUIVOCO CONTINUA

Fra le diverse proposte di **riforma della Pa** presentate dal presidente del Consiglio e dal ministro dell'Innovazione e della Pubblica amministrazione lo scorso 30 aprile nella ormai famosa lettera ai pubblici dipendenti, meritano una particolare riflessione quelle sul **reclutamento della dirigenza** . Partendo da una domanda semplice: quale dirigenza serve alla Repubblica? E per fare cosa? Nelle sue dichiarazioni programmatiche alla Camera, in aprile, Marianna Madia ha espresso la volontà di estendere a tutta la dirigenza il sistema di reclutamento del corso-concorso della Scuola nazionale dell'amministrazione. Si tratta di una felice inversione di marcia: dopo il reclutamento-spezziatino degli ultimi venti anni, si indica un unico canale di entrata, altamente selettivo e meritocratico, per individuare le professionalità che servono a un'amministrazione moderna, contribuendo a creare quello spirito di corpo che è sempre mancato alla dirigenza pubblica italiana. L'attuale sistema (definito dall'articolo 28 del decreto legislativo 165/2001) si basa infatti su un'illogicità di fondo: metà della dirigenza è reclutata attraverso la **Sna** , con un concorso di accesso aperto a esterni e interni, un periodo di formazione, un tirocinio e, dopo un esame finale, l'approdo alla direzione di un ufficio, chiavi in mano; l'altro 50 per cento tramite i **concorsi riservati agli interni** delle singole Pa, oggettivamente meno onerosi e impegnativi, con un passaggio presso la Sna solo dopo l'entrata in ruolo. I due percorsi portano esattamente alla medesima figura dirigenziale, senza distinzione alcuna in relazione agli incarichi. Ovviamente, però, un percorso più lungo, costoso e selettivo e con una formazione mirata diviene un inutile spreco se non è accompagnato da un conseguente utilizzo dei dirigenti così formati.

In ogni organizzazione occorre essere consapevoli di quale management sia necessario, reperendolo con modalità mirate e coerenti con il risultato che si intende ottenere, ma questo vale ancor di più per la dirigenza pubblica, motore di ogni processo di *policy* . Eppure il disegno di legge delega **"Repubblica semplice"** sembra perpetuare l'equivoco. Prevede infatti a) un **concorso unico** con assunzione a tempo determinato e successiva assunzione a tempo indeterminato, previo esame di conferma dopo il triennio di servizio; b) il **corso-concorso** , con entrata in servizio come funzionari per quattro anni e successiva eventuale immissione nel ruolo unico della dirigenza previo superamento di un esame. L'impressione è che non solo non si intenda valorizzare adeguatamente, pur con le opportune correzioni, la quasi ventennale esperienza del reclutamento per corso-concorso, ma che sia ancora assente un'idea forte di quale dirigenza si cerchi e per quale scopo.

LA FORMAZIONE

Si pensi, per esempio, all' **École Nationale d'Administration** francese, dove si reclutano annualmente alcune decine di figure secondo quote prestabilite: per il 50 per cento giovani non facenti parte della Pa; per il 40 per cento circa interni alle amministrazioni; per il restante 10 per cento individui provenienti dal settore privato. Dopo due anni di corso, inframmezzato da periodi di tirocinio, l'approdo al Consiglio di Stato, nella diplomazia o nelle amministrazioni centrali. Insomma, si cerca e si forma l'eccellenza per le posizioni apicali nello Stato. Nella stessa Francia ci si misura ormai con l'esigenza di rivedere in profondità il modello di concorso pubblico, per renderlo meno nozionistico e più improntato al possesso di **competenze manageriali e di leadership** . Anche in Italia si dovrebbe proseguire con maggior decisione su

questa strada, pena il permanere di quella *forma mentis* formalistico-burocratica che, se unica dimensione dell'agire pubblico, ha il fiato drammaticamente corto.

Il ruolo di una **scuola governativa unica** di reclutamento e formazione – specialmente alla luce dell'unificazione operata dall'articolo 21 del Dl 24 giugno 2014, n. 90 – deve essere allora quello di pescare dalle **università** le eccellenze, non richiedendo più per l'accesso nozioni amministrativo-contabili che occorre dare per scontate e costruendo percorsi sempre più improntati all'esperienza pratica e allo studio dei casi. Non va neppure trascurato il fattore costituito dal periodo che gli allievi trascorrono assieme, cementando legami che durano nel tempo e che crescono sulla base di una visione e di valori comuni. Auspicabili anche **test selettivi psico-attitudinali** che mirino a verificare quelle doti relazionali, collaborative e di equilibrio indispensabili per reggere una Pa che opera sempre più secondo sistemi di reti di *public governance*. Altrettanta attenzione va poi dedicata alla **formazione continua** della dirigenza, con un coordinamento tra Sna e mondo universitario.

VIETATO FALLIRE

L'ultima annosa questione riguarda l'acquisizione di **esperienze dall'esterno**. È opportuno che almeno una parte dei dirigenti abbia già svolto attività manageriale nel settore privato o che torni a svolgerle obbligatoriamente dopo un periodo nelle Pa? E come reclutarli? L'esperienza della dirigenza esterna per **chiamata diretta** (articolo 19, comma 6 del Dlgs 165/2001) ha purtroppo dimostrato di essere troppo spesso un canale per amici e sodali della politica e non è certamente un caso che le varie riforme l'abbiano mantenuta sostanzialmente integra. Il caso francese, da questo punto di vista, chiude il cerchio: prevedere l'accesso dal settore privato attraverso una quota del corso-concorso nazionale, magari con modalità diverse dagli altri due canali di entrata, soddisferebbe l'esigenza di **positiva contaminazione** e di tutela dell'imparzialità dell'azione amministrativa per i cittadini.

Attendiamo i testi ufficiali, dunque. Sono tanti e importanti gli argomenti controversi, dalla possibile **precarizzazione** della dirigenza al funzionamento dell'istituendo ruolo unico. La discussione in Parlamento dovrà essere ampia e partecipata e non ci si potrà nascondere dietro a "no" precostituiti. Ma se non si parte da idee chiare sul processo di individuazione e sul conseguente **utilizzo delle risorse umane**, la riforma fallirà nel suo punto cardine: dare al paese una dirigenza più forte, più preparata alle sfide di un mondo complesso e più coesa attorno ai valori repubblicani. Insomma, la dirigenza che l'Italia merita.