

La dirigenza regionale: ipotesi di cambiamento

Di Elsa Ranno

Nel libro di Antonio Foglio *“Il marketing pubblico – Il marketing dello Stato, degli Enti locali, degli Enti pubblici nazionali e territoriali”* vengono elencate e definite le “caratterizzazioni perdenti” di un ente pubblico:

*“burocratismo, arrivismo, dilettantismo, clientelismo, confusione d’idee, immobilismo e scarsa flessibilità, fazionismo, leaderismo, scarsa partecipazione, affarismo, lobbismo. Si tratta di “ostacoli che debbono essere evitati, se si vuole che l’azione di un ente pubblico [...] raggiunga con efficacia i suoi obiettivi statuari”*¹.

Non è difficile, nell’esperienza di ognuno di noi, come utenti della pubblica amministrazione o come operatori della stessa, rinvenire nella propria esperienza parecchie, se non tutte, quelle che Foglio chiama *“caratterizzazioni perdenti”* degli enti pubblici. E ciò significa che è molto probabile che l’ente pubblico non riesca a raggiungere i propri obiettivi, che altro non sono che il soddisfacimento dei bisogni della collettività che lo Stato, in senso lato, assume su di sé.

Perché un’organizzazione funzioni è necessario che tutti coloro che ne fanno parte sappiano cosa fare, come farlo, quando, per chi e perché. Nel settore pubblico è il politico che definisce gli obiettivi finali, quelli di lungo periodo (di mandato) dell’agire pubblico, ed è la dirigenza che interpreta tali indirizzi, declinandoli e concretizzandoli in attività amministrativa. Dalla “qualità” della classe politica e della dirigenza in primo luogo dipende pertanto la “qualità” dell’agire pubblico e la sua capacità di erogare servizi all’altezza dei diritti e delle aspettative dei cittadini.

La qualità della classe politica è argomento che esula completamente dalle presenti riflessioni mentre è di ciò che della qualità della dirigenza che intendo parlare attraverso dei ragionamenti sulla formazione e il reclutamento della stessa.

Parto da una domanda, valida per tutti i livelli del lavoro pubblico e pertanto a maggior ragione per la dirigenza: è sempre vero che il rinnovamento e la vitalità della pubblica amministrazione si ottengono solo se si immettono al suo interno “forze esterne” assumendo come dato che al di fuori degli uffici pubblici (qualche volta in altri uffici pubblici) abbiano acquisito quelle abilità che mancherebbero a chi è maturato all’interno?

Non c’è azienda, pubblica o privata che sia, che non debba avere a cuore le risorse che impiega nei propri processi produttivi, a partire dalle risorse umane. Una sana gestione delle risorse umane richiederebbe la fissazione di percorsi precisi di crescita, chiari, trasparenti, predefiniti e sistematici, che mettano i lavoratori nelle condizioni di capire che tipo di impegno viene loro richiesto e a cosa possono ambire, non solo, ma di sentire forte e chiaro che la loro amministrazione, la loro azienda sta scommettendo sul proprio capitale umano ed è disposta ad investire tempo ed energie per la realizzazione e lo sviluppo di tutto il suo potenziale. Se un’amministrazione investe tempo ed energie, e quindi anche soldi, per la crescita delle risorse umane interne, il ricorso a “forze esterne” diventa enormemente più costoso e costringe ad una selezione molto più contenuta e severa

¹ ANTONIO FOGLIO, *Il marketing pubblico*, Franco Angeli, Milano 2003, pp. 153154

rispetto alle caratteristiche e alle abilità da ricercare all'esterno, innescando una competizione sana, e pertanto benefica, tra l'interno e l'esterno, vivacizzando e restituendo significato al "mercato del lavoro" interno alla pubblica amministrazione, favorendo l'incremento del contenuto professionale del lavoro pubblico e la sua riappropriazione di senso.

È chiaro che dei percorsi di crescita sono parti essenziali e imprescindibili la valutazione e la selezione e pertanto, ai fini del reclutamento del dirigente, il concorso pubblico, necessario per l'accesso alla dirigenza anche dall'interno. È la Costituzione che prevede che agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso e diverse sono le pronunce della Corte costituzionale sull'illegittimità di percorsi "differenziati" per gli interni, e anche nei casi stabiliti dall'art. 19 del D. Lgs. 165/2001, dall'art. 110 del D. Lgs. 267/2001 e, per la Regione Sardegna, dall'art. 29 della L.R. 31/1998, non si può prescindere da una selezione pubblica, nemmeno per l'attribuzione di incarichi dirigenziali a tempo determinato di diritto privato.

La parola "concorso", o meglio ancora l'espressione "pubblico concorso" dal tono solenne quasi sacrale, evoca lo spirito della Costituzione di ricerca dei migliori e di garanzia di parità tra i concorrenti. Dalle parole ai fatti sappiamo che la strada è lunga e, senza voler necessariamente scomodare la mala fede, ormai possiamo dire chiaramente che il concorso pubblico, così come fino ad ora è stato concepito, non è più in grado (ammesso che lo sia mai stato) di fornire le risposte, in termini di reclutamento delle persone giuste da mettere al posto giusto, di cui la pubblica amministrazione ha bisogno.

Continuo con le mie domande:

Possiamo ancora permetterci concorsi pubblici con migliaia di partecipanti, che durano anni, che prevedono preselezioni, prove scritte, prove orali, prove pratiche, prove di informatica, prove di lingua straniera, prove psico-attitudinali o pseudo tali?

Possiamo ancora bandire concorsi pubblici che sembrano più orientati alla ricerca di fenomeni tuttologi, mentre nessun "tagliando" viene richiesto a chi dirigente lo è già da tempo, creando le condizioni, almeno sulla carta, per un'amministrazione a più velocità?

Si possono ancora considerare correttamente selettive prove dal contenuto e dall'oggetto indefinito e ogni volta diverse? A voler fare un paragone forse azzardato, Usain Bolt sarebbe stato il campione che è stato se ad ogni gara avesse dovuto cambiare completamente preparazione? Cosa ne sarebbe stato del suo enorme talento, della sua determinazione, del duro allenamento, di tutti i sacrifici fatti, del tempo sottratto alla famiglia e agli amici, se fosse venuto a conoscenza solo un paio di mesi prima di ogni prova in quali condizioni, sempre diverse, si sarebbe tenuta? In pianura oppure in salita o meglio ancora in discesa? Con 10 o con 2000 o più competitor? A piedi scalzi o con le sue scarpe? E addirittura anche senza sapere o aver chiaro con quali criteri si sarebbe stabilito chi è arrivato primo?

Si possono ancora sostenere i costi degli infiniti ed estenuanti contenziosi che accompagnano praticamente tutte le procedure concorsuali "tradizionali" e che non risparmiano nessuno, non le amministrazioni né gli esclusi ma nemmeno i vincitori?

Si può ancora sostenere che la selezione del personale debba essere svolta da docenti universitari e da dirigenti in pensione che fanno o hanno fatto, nella vita, tutt'altro mestiere?

Si può ancora sostenere che oggetto delle prove concorsuali debbano essere le stesse identiche materie studiate all'università? Gli esami universitari, una volta conseguita la laurea, prevedono prove d'appello? Quando mai prima di scegliere un avvocato di fiducia gli facciamo domande di diritto e procedura? E prima di affidare la nostra vita e la nostra salute a un dottore gli chiediamo per caso di ripetere sotto i nostri occhi o di qualcuno di nostra fiducia l'esame di anatomia?

Si può ancora sostenere che ingegneri, veterinari, psicologi, informatici, agronomi, ecc. ecc., debbano essere selezionati attraverso le stesse prove di diritto amministrativo, costituzionale, regionale, penale, del lavoro, scienza delle finanze, economia politica, politica economica, ecc. ecc., cui devono ancora sottoporsi gli aspiranti dirigenti laureati in scienze giuridiche, politiche ed economiche?

Vogliamo uscire dall'ipocrisia per cui il pubblico concorso, così come tradizionalmente inteso, garantisce la scelta dei migliori e sostenere che si presta piuttosto ad essere utilizzato come una barriera all'accesso?

Ecco allora alcune proposte che sembra possano andare nella direzione giusta per il superamento delle criticità sopra evidenziate (il modello di riferimento è la proposta di Giovanni Valotti e Nicola Bellé al "Convegno Scuola Nazionale dell'Amministrazione *Una proposta di riforma della dirigenza della PA centrale* – 25 marzo 2014):

- a) per prima cosa bisognerebbe definire con esattezza l'identikit del dirigente regionale per capire cosa cercare, e per fare questo occorre una profonda riflessione sulla *mission* della nostra amministrazione e sulla sua cultura organizzativa, a mio parere completamente da riscrivere a partire dai valori da condividere;
- b) subito dopo bisognerebbe affidarsi all'*expertise* di *recruiter* professionali cui assegnare il compito di selezionare e reclutare le persone giuste. A tale riguardo sarebbe necessario creare un organismo indipendente a ciò dedicato, che potrebbe svolgere tale funzione al servizio dell'intero Sistema dell'amministrazione pubblica della Sardegna così come definito dall'art. 1, comma 2-ter, della L.R. 31/1998, anche al fine di realizzare quell'omogeneità con il "Sistema dell'amministrazione territoriale e locale" da sempre ricercato. A rafforzamento dell'indipendenza e professionalità dell'organismo in questione, andrebbero definiti dei sistemi di valutazione della performance collegati ad elementi di tipo "reputazionale" dipendenti, ad esempio, dal contenzioso innescato (o meglio non innescato) dalle selezioni realizzate;
- c) la selezione sarebbe finalizzata alla creazione di un "albo" di persone che hanno superato i "test di conformità" all'identikit predefinito e che pertanto potrebbero essere chiamati a ricoprire gli incarichi da dirigente via via che se ne manifestasse l'esigenza;
- d) tale albo andrebbe periodicamente alimentato al fine di creare un serbatoio di risorse umane, di capitale umano, già selezionato e sempre pronto ad entrare in azione;
- e) i metodi di selezione dovrebbero tenere conto del *curriculum vitae* e *studiorum* nonché del percorso esperienziale e di formazione richiesto e compiuto all'interno dell'amministrazione (vedi *supra*) dei candidati, nonché delle loro attitudini personali e del loro potenziale in relazione al profilo da ricoprire;
- f) le modalità di selezione dovrebbero poter essere consultate liberamente su siti appositamente creati che forniscano sessioni di *training* e autovalutazione;

- g) dovrebbe essere previsto che tutti i candidati, alla fine delle prove, abbiano un *feedback* puntuale sugli esiti delle stesse con apposito colloquio. In particolare, i candidati che non superano le selezioni dovrebbero obbligatoriamente ricevere indicazioni utili al superamento dei propri punti di debolezza e al potenziamento dei propri punti di forza;
- h) la formazione e l'aggiornamento dovrebbero diventare permanenti secondo programmi annuali obbligatori, che coinvolgano anche gli appartenenti agli albi di cui sopra, gestiti in sinergia con le università, prima di tutto quelle sarde, con le altre pubbliche amministrazioni presenti sul territorio regionale e con modalità che consentano di mantenere gli apparati amministrativi in stretto contatto con la società che amministrano in tutte le sue espressioni;
- i) dell'appartenenza all'albo degli aspiranti dirigenti dovrebbe essere fornito apposito attestato da poter spendere sul mercato del lavoro, interno ma anche esterno all'amministrazione.

E questo non sarebbe che l'inizio