

## Seminario su "Amministrazione pubblica e dirigenza: uscire dalla palude"

12 febbraio 2013 dalla ore 11.30 alle ore 17

Sala Tarantelli di Palazzo Vidoni, Roma

Intervento Dott. Michele Bertola, Direttore Generale Comune di Imola

### L'evoluzione del ruolo dirigenziale pubblico: modelli di sviluppo

#### *Le direzioni del cambiamento*

Il ruolo dirigenziale è dunque in fase di profonda mutazione e porterà all'esistenza di nuove professionalità a disposizione del paese. L'evoluzione porterà ad un dirigente sempre meno specialista della singola materia e sempre più polivalente in grado di dirigere diverse strutture operative ed organizzazioni.

Passerà dalla gestione diretta di servizi al governo di processi esternalizzati e al controllo delle gestioni.

Il suo incarico sarà caratterizzato sia formalmente che culturalmente dalla assegnazione di obiettivi a termine sul quale misurare la propria responsabilità e i risultati.

Sarà un dirigente sempre meno esecutore e sempre più progettista e ideatore di soluzioni innovative.

#### *Creare il mercato della dirigenza*

Per favorire questo cambiamento è necessario creare un "mercato" della dirigenza pubblica sia interno agli enti più grandi, che tra enti diversi della pubblica amministrazione.

Non riusciremo a introdurre un **sistema meritocratico** se non costruiamo un vero mercato di dirigenti. Occorre su questo escogitare modalità innovative – anche senza attendere norme nazionali – per dotare il paese di elenchi in cui inserire le persone che hanno fatto i dirigenti (sia di ruolo che a tempo determinato), con i loro curricula, le loro storie, i risultati che hanno raggiunto e le soluzioni utilizzate. Questo elenco deve essere messo a disposizione di tutti gli enti della pubblica amministrazione.

Esiste infatti un folto numero di ottimi funzionari e bravi dirigenti che rischiano di sclerotizzare la propria professionalità e di non aver più stimoli e opportunità di crescita professionale perché chiusi all'interno dei loro enti e perché non hanno l'opportunità di mettersi sul mercato. Sarebbero disponibili a spostarsi, ma non c'è niente che favorisca questo processo: le norme lo consentono, ma c'è bisogno di una volontà specifica di farlo. I sindaci e i presidenti di provincia cercano spesso consigli su bravi dirigenti da inserire nel proprio ente. È un fenomeno su cui riflettere: se un amministratore vuol seriamente avvalersi di professionalità qualificate per innovare il proprio ente non sa a chi o dove rivolgersi per cercarla, deve oggi affidarsi solamente e necessariamente a conoscenze dirette o a scelte di altri colleghi. In questo modo, è chiaro, è impossibile creare un vero mercato.

La possibilità di creare una situazione più dinamica nelle immissioni dall'esterno di personale dirigenziale negli enti locali, applicata da oltre 10 anni, ha favorito la propensione all'innovazione negli enti dove è stata utilizzata positivamente, con effetti mobilitanti anche per i dirigenti "di ruolo".

Ci sono però alcuni limiti in tale esperienza che possono essere riconosciuti e superati, recependo anche i principi che tendono a limitare il ricorso ai dirigenti a tempo determinato previsti nel D.Lgs. 150 del 2009 come integrato dal D. Lgs. 141 del 2011, fermo restando l'utilità della mobilità della dirigenza secondo criteri di vera selezione professionale. Ciò può avvenire sia agendo sui soggetti assunti incaricati temporaneamente sia sull'inquadramento dei dirigenti a tempo indeterminato.

Sui primi (facendo salva l'enorme differenza che esiste tra una assunzione a tempo determinato ed una a tempo indeterminato e che la prima, a parità di professionalità, deve mantenere una maggiore libertà in termini retributivi e di inquadramento) occorre agire con tre interventi:

- Fissare una percentuale massima di utilizzo di dirigenti a tempo determinato sul totale del personale direttivo (dalla categoria D in su) dipendente dell'ente pari al 30%.
- Individuare requisiti di base per l'accesso a tali incarichi identici a quelli necessari per concorrere ad analoghe figure a tempo indeterminato (titoli di studio, abilitazioni professionali, esperienze precedenti).
  - Favorire la costruzione di ampi elenchi certificati o accreditati (da tenere aggiornati dinamicamente) da organismi terzi cui i responsabili degli enti possano attingere sia per la scelta del nominativo da indicare sia per confrontare il tipo di profilo da individuare sulla base delle esigenze specifiche dell'ente. Tali elenchi non potranno mai tramutarsi in un sistema ad "albo" o "agenzia" o "ordine" che escluda indefinitamente dall'accesso figure diverse o che si traduca in pura forma di tutela sindacale o retributiva. Una prima rilevante sperimentazione in questo senso è attuata dal progetto della Fondazione Alma Mater, in collaborazione con FORUMPA e ANDIGEL (Associazione Nazionale dei Direttori Generali degli enti locali). Tale progetto si rivolge a dirigenti e dirigenti generali che hanno già un'esperienza specifica e vogliono candidarsi a ricoprire ruoli di vertice nelle amministrazioni locali, con l'inclusione in un elenco validato di durata triennale.

L'iniziativa ha l'obiettivo di fornire un orientamento di carriera e creare i presupposti per interventi formativi mirati a supporto e per lo sviluppo di tali professionalità.

- Creare la possibilità del mantenimento del posto pubblico di lavoro originario, prevedendo congrui temi di preavviso per il rientro nel posto di origine, al fine di favorire la propensione a sperimentare nuovi ruoli e nuove collocazioni professionali.

Tale sistema permetterebbe di mantenere costantemente aperto l'accesso alla pubblica amministrazione anche a dirigenti e operatori del mercato privato e, se l'esperienza si rivelasse adeguata, anche a favorire percorsi di carriera che alternino esperienze nel mercato privato e della pubblica amministrazione con reciproco vantaggio.

Ciò però non è sufficiente e occorre che anche per i dirigenti di ruolo assunti a tempo indeterminato si instauri un meccanismo che premi maggiormente la propensione all'innovazione e alla crescita professionale. Anche per questi ultimi occorre rendere sempre più cogente il principio per cui, se la qualifica di dirigente e la relativa assunzione sono a tempo indeterminato, l'effettivo incarico dirigenziale e le connesse responsabilità e retribuzioni devono restare temporanee. Occorre perciò:

- Rendere più pesante in termini di retribuzione la parte di salario accessorio con particolare riferimento alle componenti di posizione e di risultato. A tale scopo è utile la norma prevista del D.Lgs. 150 del 2009 che modifica l'articolo 24 del D.Lgs. 165 del 2001 che prevede che "il trattamento accessorio collegato ai risultati deve costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività". Tale principio verrà attuato mediante le modifiche dei contratti collettivi nazionali che sono tenuti ad incrementare progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1 gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione.
- Permettere agli enti di accedere ad una banca dati sulle figure dirigenziali presenti con una attestazione aggiornata degli incarichi ricoperti e delle valutazioni effettuate in modo da evitare che le potenzialità dei dirigenti a tempo indeterminato e l'effettiva possibilità di nuovi incarichi dirigenziali siano sostanzialmente limitati o addirittura annullati dal fatto che numerosissimi enti del comparto hanno un numero di dirigenti in servizio nell'ente molto esiguo e specializzato per materia.
- Permettere percorsi di formazione intensiva in Italia o all'estero, sempre e comunque certificati e selettivi, durante il percorso di carriera, con l'opportunità di usufruire di periodi sabbatici retribuiti per rendere concreta la possibilità di riqualificazione e aggiornamento tra un incarico e l'altro.

Occorre giungere ad una regia unitaria del percorso di formazione di tutta la dirigenza pubblica eliminando enti e realtà che rischiano di disperdere energie e risorse pubbliche in direzioni non chiaramente definite e, a volte, autoreferenziali che limitano lo sviluppo di vere capacità manageriali polivalenti oggi invece molto necessarie. Non è infatti la conoscenza giuridica amministrativa o specialistica la carenza professionale dei dirigenti della pubblica amministrazione, quanto una matura propensione alla managerialità.

L'obiettivo prioritario deve essere di quello poter dotare il paese di dirigenti la cui formazione sia universalmente riconosciuta in quanto autorevole e preparata.