

Validazione dei percorsi professionali – *Partnership ANDIGEL-FAM*

Sintesi dei risultati maturati nell'esperienza quadriennale di collaborazione ANDIGEL-FAM¹ (2008-2012)

IL QUADRO GENERALE

Oggi l'attenzione del Paese si concentra sui problemi economici, di contrasto alla corruzione ed allo sperpero di risorse, soprattutto da parte del mondo delle istituzioni.

Questo rende ancora più attuale una questione mai completamente risolta, in Italia: quella della selezione e della formazione della classe dirigente e degli amministratori pubblici.

Per quello che riguarda la selezione della dirigenza, negli anni più recenti al concorso pubblico (prevalentemente farraginoso e basato sulla verifica di conoscenze giuridico-formali) di accesso ad un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, si è affiancato un modello molto più flessibile, centrato su contratti a termine e su nomine essenzialmente fiduciarie, basato sull'assunto che la fiduciarietà del rapporto politica-amministrazione potesse essere garanzia di risultato.

Specularmente però, l'opinione pubblica da una parte, gli organi di controllo dall'altra, sono sempre più scettici circa la validità di una scelta della dirigenza fatta esclusivamente su base fiduciaria.

I fatti più recenti hanno smentito la validità di entrambe le modalità di reclutamento della dirigenza.

A questo si è aggiunta l'impossibilità (o l'incapacità) di condurre a termine riforme organiche. Situazione che ha lasciato sul terreno dell'ordinamento figure a volte ibride, spesso autoreferenziali (nell'un caso e nell'altro) o con confini di identità, ruolo e competenze non sufficientemente definiti. Questo, spesso, ha reso ancora più complesso, disarmonico e lento l'agire pubblico.

L'esperienza di validazione dei percorsi professionali dell'alta dirigenza condotta da ANDIGEL e FAM ha inteso contribuire all'individuazione di nuove formule di selezione e di definizione degli assetti organizzativi e di ruolo della dirigenza.

¹ Fondazione Alma Mater, Università di Bologna

UN MODELLO POSSIBILE

Per evitare farraginosità delle procedure da una parte e totale discrezionalità dall'altra, oggi occorre individuare modelli di selezione della dirigenza che assicurino:

- un accesso con procedure selettive trasparenti, aperte, con garanzia di obiettività;
- un margine ragionevole di fiduciarità (senza scadimenti nell'arbitrarietà);
- una titolarità degli incarichi collegata alla verifica del permanere dei requisiti che è necessario possedere man mano si modificano i confini del ruolo professionale ricoperto.

Vi è la necessità cioè di:

- **promuovere una trasparente scelta del merito,**
- **garantire l'autonomia di chi ha la responsabilità di scegliere,**
- **cogliere il cambiamento con flessibilità.**

Come fare?

Il concetto di **merito** si collega a quello di un accertamento, con modalità obiettive, trasparenti ed uniformi, del possesso delle conoscenze e competenze più importanti per il ruolo ricoperto

Il concetto di **fiduciarità** comporta che, **a parità di analoghe competenze**, ci si possa avvalere di una persona con la quale si ha **maggiore sintonia**.

Il concetto di **flessibilità** dei contenuti del ruolo si collega alla necessità di individuare una modalità di verifica del possesso delle competenze che accompagni, nel tempo, i cambiamenti delle prestazioni richieste.

LA MATRICE ANDIGEL-FAM

Il modello delineato sopra potrebbe ispirarsi ai risultati di una **sperimentazione condotta di recente da ANDIGEL, con il supporto scientifico e organizzativo della Fondazione Alma Mater dell'Università di Bologna**, sulle figure di vertice negli EE.LL, e potrebbe contribuire significativamente a promuovere il necessario rinnovamento, a partire proprio dai processi di selezione della dirigenza.

In sintesi, si tratta di un processo di valutazione delle competenze e dell'esperienza professionale di coloro che si candidano a ricoprire una posizione dirigenziale.

Il progetto di valutazione dei profili di competenze dei Direttori Generali degli Enti Locali è stato sviluppato a partire da un'esigenza reale, viste le caratteristiche delle figure di vertice negli enti pubblici locali: ruoli-interfaccia tra il livello politico e l'apparato gestionale. Figure professionali che, con un profilo manageriale, hanno l'obiettivo di "operazionalizzare" gli indirizzi politici per tradurli in concreti risultati gestionali.

Questo tipo di intervento, può essere applicato non solo ai Direttori Generali degli Enti Locali, ma anche ad altre figure dirigenziali negli enti pubblici e nelle amministrazioni centrali, per valutare le competenze realmente utilizzate a partire dai contenuti peculiari delle attività svolte e delle esperienze maturate. Per la sua struttura, il modello di valutazione è una matrice concettuale adattabile a contesti diversi, nei quali la complessità e la dimensione relazionale sono aspetti

caratterizzanti. Un processo dinamico, che prevede un aggiornamento periodico volto a cogliere i cambiamenti e l'evoluzione delle figure professionali.

L'esperienza Andigel-FAM si è svolta nell'arco di quattro anni, con una prima fase a carattere più sperimentale per la messa a punto del modello d'intervento ed una seconda che ha visto l'assessment e la consulenza di carriera come principali obiettivi operativi.

Il progetto, che ha visto l'attivo coinvolgimento di Forum PA nella sua diffusione e una collaborazione con Formez per sperimentarne la trasferibilità, ha permesso di orientare e supportare la crescita e lo sviluppo di competenze dei singoli individui che si sono sottoposti al processo di analisi (attraverso l'offerta di una formazione specialistica o di forme di consulenza di carriera).

I VANTAGGI

I vantaggi di questo tipo di approccio hanno una doppia valenza: sia per il feedback restituito ai partecipanti, sia per l'utile riferimento fornito agli amministratori nella scelta delle figure di vertice e dirigenziali.

Il ricorso ad un modello che preveda un ente terzo, deputato alla valutazione dei curricula, ha alcuni vantaggi:

- Permette di rispettare il dettato costituzionale in materia di concorsi di accesso alla PA;
- E' meno costoso del concorso, dato che non obbliga gli enti ad emanare bandi e a insediare commissioni per ogni nuova esigenza;
- E' molto più rapido: quando venga accerta l'esigenza di ricoprire posti vacanti, l'Ente può immediatamente selezionare la persona più idonea a partire dagli elenchi;
- Salvaguarda l'autonomia del selezionatore: permette infatti una scelta discrezionale (all'interno delle persone validate e incluse nell'elenco, ma permette anche di integrare la selezione con ulteriori accertamenti, sui temi o i profili di competenze che l'ente intenda verificare in modo particolare;
- Permette di collegare la formazione (di ogni singolo partecipante autonomamente o dei piani formativi degli enti, per chi sia già dipendente) a reali esigenze formative individuali, sulla base dei gap di competenze rilevati e restituiti ai singoli partecipanti.

Ulteriori dettagli sull'esperienza condotta sono reperibili qui:

<http://iniziative.forumpa.it/expo11/convegni/movimentitaly-come-aprire-responsabilmente-laccesso-ai-vertici-della-pa>