

RUOLO, FUNZIONI E VALORI ETICI DEL DIRIGENTE PUBBLICO

di Alberto Stancanelli - Scaletta dell'intervento agli Stati Generali della Pubblica Amministrazione, promossi da AGDP a Roma, il 25-26 gennaio 2018.

La situazione attuale delle pubbliche amministrazioni può essere descritta come un **circolo vizioso**:

- a) **L'insoddisfazione dei cittadini** verso la pubblica amministrazione;
- b) **La demotivazione della dirigenza pubblica** per varie cause, quali il rapporto conflittuale con la politica: la dirigenza non è posta in grado di svolgere un ruolo di garante della buona amministrazione verso i cittadini (infatti la politica per definizione è di parte, mentre alla dirigenza è connotato il compito di garantire l'imparzialità).

La pubblica amministrazione è contemporaneamente garante del singolo, della collettività, dell'interesse pubblico e della corretta azione amministrativa; conseguentemente essa raggiunge il risultato massimo quando l'interesse del singolo e l'interesse della collettività realizzano una piena coincidenza.

L'interesse della collettività non viene perseguito dal dirigente attraverso un'attività di mediatore, ma da una compiuta ponderazione degli interessi in gioco nel quadro di procedimenti amministrativi scanditi sulla base di regole –(leggi e regolamenti) chiare. Ciò comporta la necessità che il **dirigente**, oltre ad essere un professionista di elevata capacità, sia **indipendente e non condizionabile dall'esterno e dall'interno**.

Rispetto a questo schema virtuoso oggi **manca quasi tutto**: mancano **regole chiare e semplici**; manca la **garanzia dell'indipendenza** che si dovrebbe conseguire con il corretto principio della distinzione tra politica e amministrazione; manca un **sistema di controllo interno- gestionale** serio che possa realmente essere di guida e di supporto dell'attività del dirigente (non è un controllo contrapposto o sanzionatorio ma di supporto al dirigente).

Manca la **cultura del risultato e della valutazione** con il necessaria interazione tra le aspettative della collettività verso l'amministrazione e l'attività funzionale dell'amministrazione.

Mancano **strumenti concreti ed efficienti di formazione**, anzi manca la formazione, che non è solo giuridica: non è sufficiente sapere quale norma si applica e come si interpreta la norma: per questo i dirigenti attuali posseggono le capacità giuridiche e professionali per trovare la soluzione ai casi concreti; ma, in più, è necessario avere scienza e coscienza del ruolo del funzionario pubblico, di come organizzare il lavoro dei propri collaboratori e di come avere un approccio manageriale alle attività di spettanza.

Queste carenze spiegano il motivo per il quale nei fatti oggi **non abbiamo un'amministrazione che possa competere con le altre amministrazioni pubbliche europee** ed essere competitiva nell'attrarre investimenti (non c'è fiducia della nostra PA, nella chiarezza delle regole e delle procedure con la convinzione-percezione di un rischio elevato di conflittualità amministrativa-giudiziaria da parte degli investitori stranieri). Anche il miglior pilota (dirigente) non potrà mai competere in un gran premio se ha a disposizione una vecchia 500 che gli impone di perder tempo a "fare la doppia" quando esiste il cambio automatico delle marce.

Esistono, ciononostante, nella pubblica amministrazione **situazioni di eccellenza**, ma sono perlopiù conseguenza di fattori contingenti legati al contesto amministrativo, ai singoli dirigenti, alla buona volontà dei funzionari, al contesto territoriale e sociale. Affinché questi limitati casi diventino la regola nella Pubblica Amministrazione, è necessaria la conoscenza, cioè diffusione delle soluzioni adottate nei punti di eccellenza e con la premialità riservata ai risultati e ai comportamenti virtuosi (dovrebbe essere questo il ruolo della contrattazione decentrata per diversificare e premiare).

E' necessario un **patto tra cittadini, politica e dirigenza, associazioni di categoria**, con tutti gli attori in gioco, ognuno nella distinzione dei ruoli con l'obiettivo comune dell'interesse del Paese. E' auspicabile la **Costituzione di una Conferenza permanente nei luoghi Istituzionali** (Stato, Regioni, enti locali) o un altro luogo dove valutare le disfunzioni, trovare le soluzioni organizzative e procedurali, insomma un'alleanza tra tutti gli attori privati e pubblici per avere certezza e trasparenza nei processi decisionali. A ciò si deve aggiungere per i prossimi anni un "embargo normativo", non più leggi di riforma dell'Amministrazione, ma costante implementazione di quello che di buono si è fatto; i problemi dell'amministrazione non si risolvano approvando leggi o regolamenti.

Concludendo:

John Fitzgerald Kennedy usava dire: ***“Non chiederti cosa il Paese può fare per te ma chiediti ma cosa puoi fare tu per il tuo Paese”*** ; ecco, un buon dirigente deve proporsi ogni giorno questa domanda e riversare questo principio nella sua azione. Soprattutto non se ne deve pentire mai, anche quando nessuno gli riconoscerà ciò che di buono ha fatto.