Associazione Allievi SSPA

Allievi Scuola Superiore Pubblica Amministrazione

Dirigenti per l'Innovazione

www.AllieviSSPA.net

L'ESPERIENZA DELL'ASSOCIAZIONE "DIRIGENTI PER L'INNOVAZIONE" E LE PROSPETTIVE DI COLLABORAZIONE CON LA SSPA NEL NUOVO QUADRO DI RIFORME

Documento di lavoro dell'Associazione degli Allievi della SSPA
Roma, Maggio 2010

L'Associazione degli Allievi ed ex-Allievi della SSPA: chi siamo

Il 2009 ha visto il giro di boa del decennale per l'Associazione "Dirigenti per l'innovazione", che si rivolge a tutti gli allievi ed ex-allievi dei corsi concorso di formazione dirigenziale (CCFD) organizzati dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA), ormai sin dal 1997.
Un'esperienza unica, che oggi lega circa 450 dirigenti fra Ministeri ed enti e che trova la sua forza nel fare appello a energie e forze fresche, all'entusiasmo di una nuova leva di servitori pubblici, secondo quanto auspicato del Presidente della Repubblica Ciampi che, nel 2002, chiese che ogni anno, con regolarità, ci fosse una "vendemmia" di dirigenti, un programma di ampio respiro che consentisse alle migliori energie del Paese di considerare una carriera nel pubblico impiego.
La SSPA ha avuto il merito, assoluto ed indiscutibile, di offrire a tanti giovani, spesso esterni al pubblico impiego, l'occasione, più unica che rara, di entrare direttamente ai gradi alti della pubblica amministrazione.

Tuttavia, in questi anni, abbiamo dovuto registrare una sostanziale indifferenza della pubblica opinione per la Scuola, per il suo lavoro e, più in generale, per la leva dei corsi-concorso. Un qualunque imprenditore sa benissimo che il prestigio del marchio e la qualità del prodotto si influenzano reciprocamente: la Scuola ha invece mancato – almeno finora - nel valorizzare il suo prodotto principale, cioè i suoi allievi. È, quindi, tanto più apprezzabile l'iniziativa del nuovo Presidente della Scuola di articolare un rapporto, speriamo permanente, con l'associazione che raccoglie gli allievi ed ex-allievi dei corsi-concorso di formazione dirigenziale.

Va evidenziato da subito un aspetto che reputiamo fondamentale: l'esperienza di aver frequentato un corso di lunga durata tutti insieme e, talvolta, nella medesima sede, ha creato e cementato una rete di solidi legami professionali ed umani, uno spirito di corpo, un forte senso della propria identità, che rappresentano un *unicum* in una Dirigenza che, invece, fatica a percepirsi come un corpo professionale, e quindi a collocarsi con pari dignità accanto agli altri "corpi" dello Stato, come la Magistratura o la Diplomazia. Oggi, uno dei risultati più preziosi è quello di aver posto le basi di una rete fra individui su tutto il territorio, elemento vitale per una dirigenza che deve connotarsi come corpo connettivo unico capace di parlare un linguaggio comune e trasversale a tutta la P.A. e alla comunità: insomma, uno dei *grand corps* dello Stato.
Gli ex-allievi della SSPA sono servitori dello Stato, innanzitutto, che si sentono membri dell'Amministrazione nella sua accezione più ampia, in servizio presso uno specifico ambito ma pronti a rimettersi in gioco e proiettati ad avere una visione globale della macchina pubblica, un sistema che, tutto intero, deve servire il bene pubblico.

Sono dei professionisti che desiderano dare un proprio contributo che deriva da una loro originale, specifica caratteristica, e che immaginano un mercato pubblico che valuti e premi la competenza, le attitudini personali, le aspirazioni.
Sono dei gestori di risorse pubbliche che mirano all'utilizzo efficace ed efficiente dei mezzi finanziari dello Stato, e che vogliono lavorare in squadra con i propri collaboratori, guidati dall'obiettivo comune del raggiungimento del risultato, in un quadro necessariamente regolamentato ma sufficientemente flessibile e che lasci il giusto spazio alla valorizzazione del merito dei singoli e dei gruppi.
Sono, infine, al lavoro nei tanti spazi fondamentali delle amministrazioni: gestiscono direttamente l'implementazione di politiche di settore, coordinano *task-force*, rappresentano l'Italia a livello internazionale, ricoprono posizioni dirigenziali generali ed apicali, ed operano negli organismi di controllo, nella magistratura, nelle organizzazioni comunitarie.

L'Associazione in questi dieci anni ha assolto a diversi compiti nel panorama amministrativo e, diremmo, culturale, italiano.
Abbiamo lavorato per non fare disperdere, ed anzi far crescere, un patrimonio professionale ed umano straordinario, una prima linea di dirigenti che hanno operato ed operano con modalità nuove e con spirito di servizio ed adattamento. Ci siamo riusciti attraverso le tecnologie informatiche ma, anche e soprattutto, attraverso iniziative di dibattito e di riflessione che affrontassero i temi del momento.
AllieviSSPA è, insomma, una comunità di pratica "liquida" che si ritrova nella comune origine e nelle comuni aspirazioni, e che, nel rinnovato rapporto con la SSPA, potrà trarre ulteriori stimoli, anche a vantaggio della SSPA stessa, ad esempio nella costruzione delle prossime edizioni dei corsi-concorso e, più in generale, nel contribuire propositivamente alla riflessione più avanzata sulla lunga marcia della riforma della macchina amministrativa.
Pensiamo, a tale proposito, ad una Amministrazione che, in linea con la dimensione globale e complessa delle società contemporanee, operi come "rete di reti" in un quadro di *governance* di cui sia autorevole punto di riferimento, tenendo in debito conto le legittime posizioni di tutti i portatori di interesse ed interlocutori quali imprese, terzo settore, cittadini, lavorando nella massima trasparenza e assicurando, accanto alle tre "e" di efficacia, economicità ed efficienza, la quarta "e", forse la più importante, l'etica.

Come scrive Carlo Carboni nel suo saggio, "Elite e classi dirigenti in Italia" (Laterza), è necessaria una distinzione fra tra *èlites* e classi dirigenti, superando le difficoltà della cosiddetta *élite* italiana a farsi classe dirigente. Una *élite* che non sa farsi classe dirigente concepisce la sua posizione come potere e privilegio, piuttosto che funzione sociale. Quindi è conservatrice, difende le sue posizioni, mentre una matura classe dirigente cresce insieme con la società. L'*élite* è statica, mentre una classe dirigente è dinamica, cioè traente. Chi ha scelto la professione di 'dirigente' ha il dovere di uno scatto di orgoglio, di proporre un'idea, precisa e forte, del proprio ruolo all'interno dello Stato, e dello Stato all'interno della società.

Su tutti questi punti AllieviSSPA è quotidianamente impegnata ed è aperta al confronto.
Abbiamo ritenuto utile varare un codice deontologico, articolato nelle tre sezioni "principi", "regole" e "rapporti", cui aderiscono i nostri soci, mirando a promuovere la cultura dell'etica nello svolgimento della professione di dirigente pubblico. Nel 2007, inoltre, AllieviSSPA ha aderito al Global Compact Italia, rete italiana del Global Compact dell'ONU, iniziativa che

raccoglie il sostegno ai dieci principi di responsabilità sociale in materia di rispetto dei diritti umani, ambiente, lavoro e,soprattutto, lotta alla corruzione.
Lo scopo che ci prefiggiamo, quindi, è quello di una dirigenza per una amministrazione moderna, attenta al servizio del cittadino, autonoma e professionale.

Alcune proposte

Riteniamo utile soffermarci su alcuni aspetti che rappresentano i "pro" e i "contro" della esperienza dei corsi-concorso di formazione dirigenziale, provando a trarne alcuni suggerimenti che vanno, nel contempo, inseriti nel quadro più generale disegnato dalla riforma dell'Amministrazione e che vede un rinnovato ruolo della SSPA.

La Scuola, si diceva in precedenza, ha avuto il merito, assoluto ed indiscutibile, di offrire la preziosa opportunità per molti giovani, spesso sino a quel momento esterni al pubblico impiego, di entrare direttamente ai gradi alti della Pubblica Amministrazione. Va anche detto che, con particolare riferimento alla terza e quarta edizione dei CCFD, gran parte dei corsisti provenivano già dalle amministrazioni: è un elemento sul quale crediamo occorra una riflessione che deve collegarsi, peraltro, al tema più generale della **percentuale di dirigenti che provengono dai corsi della SSPA con le modalità del corso-concorso, che noi crediamo debba venire innalzata all'80%**, così da dare adeguato spazio alle forze provenienti dall'esterno del mondo della P.A., tutelando, tuttavia, le opportunità per i funzionari che, in possesso dei requisiti richiesti, aspirino a legittime progressioni di carriera.
Ricordiamo, allo stesso tempo, che coloro che vengono reclutati attraverso la SSPA non possono non rappresentare la punta di eccellenza ed orgoglio di tutta l'Amministrazione: crediamo, dunque, sia necessario favorire i giovani migliori, che provengano da corsi universitari quadriennali o, in alternativa, abbiano frequentato il biennio specialistico e che, tutti, siano in possesso di adeguata – e coerente - specializzazione post-universitaria. Pensiamo a tale proposito, ad esempio, a Master di secondo livello in materia di organizzazione pubblica, a specializzazioni almeno biennali come la SP.I.S.A. di Bologna, a diplomi di dottorato: naturalmente, la conseguenza è che si eliminino, nel ridurre la platea dei candidati, le prove attitudinali preselettive che, in alcuni casi, possono rivelarsi poco atte a selezionare i migliori.

Non crediamo, peraltro, che occorra cedere alla retorica che vuole il giovane bravo per definizione: gli elementi arricchenti per l'Amministrazione sono molti e complessi, ma debbono ruotare attorno alla costruzione delle basi comuni per il consolidamento di uno spirito di corpo che prescinda dalle contingenze.
Va evidenziata, in questo senso, **la comunanza dei tempi e dei luoghi fisici nella formazione**, anche attraverso modalità di costruzione di gruppo (*team building*): l'esperienza di aver frequentato un corso di lunga durata tutti insieme, e nella medesima sede, ha creato e cementato una rete di solidi legami professionali ed umani (basti pensare alle nuove famiglie nate durante i corsi-concorso…..), uno spirito di corpo, che rappresenta un valore aggiunto inestimabile nella necessaria percezione dell'Amministrazione come sistema coerente e non frammentato fra le tante pubbliche amministrazioni.

La proiezione europea ed internazionale, inoltre: per tutti è stata curata la formazione linguistica e, per un numero limitato degli allievi, il corso è culminato con uno *stage* a Bruxelles nelle istituzioni comunitarie. In una P.A. che colpevolmente trascura la dimensione europea in termini di preparazione dei funzionari e dei dirigenti, la nostra apertura al confronto con l'esterno, la nostra dimestichezza con i fori internazionali, sono senz'altro tratti distintivi e peculiari. A tale proposito, esprimiamo forte apprezzamento per le recenti iniziative quali i corsi ECSC (*European Civil Servants Course*) in collaborazione con le altre Scuole e l'esperienza delle sessioni presso l'EAS (*European School of Administration*), improntate a grande pragmatismo. Assolutamente preziose sono le esperienze rappresentate dai periodi di scambio con gli USA o il Programma Bellevue in collaborazione con la Fondazione Bosch, che si scontrano, tuttavia, con le storiche resistenze delle Amministrazioni a privarsi di un elemento per periodi di tempo medio-lunghi (simile discorso va tenuto presente per il caso degli E.N.D esperti nazionali distaccati, che vede l'Italia sottorappresentata rispetto agli altri grandi paesi membri).

Benché il Ruolo Unico sia stato da tempo abolito, crediamo non debba accettarsi lo "spezzettamento specialistico", ritenendo, invece, che la Dirigenza debba soprattutto connotarsi come corpo connettivo unico capace di parlare un linguaggio comune e trasversale a tutta la P.A.: insomma, uno dei *grand corps* dello Stato.
Allo stesso tempo, tuttavia, **la formazione dovrebbe perdere una impostazione eccessivamente teorica degli insegnamenti**, spesso connotati da sudditanza culturale al modello manageriale privatistico trascurando invece la valorizzazione di buone pratiche all'interno della P.A. Tenendo conto della riflessione più avanzata di modelli che dal NPM (*new public management*) virano decisamente verso un quadro di *governance* pubblica, la formazione, muovendo dalle necessarie basi giuridico-contabili (come si redige un impegno di spesa? Come si gestisce un contenzioso disciplinare?), deve impegnare il corsista nella gestione di un'amministrazione che opera come *stakeholder* (sia pure primario) in un ambiente complesso.

Va registrata, poi, una costante **disparità di trattamento – economico, giuridico, previdenziale – tra allievi già dipendenti della Pubblica Amministrazione e quelli che non lo sono**. Questi ultimi, ove dipendenti del settore privato, sono stati in molti costretti a dimettersi da precedenti impieghi per seguire il corso, e poi, nell'intervallo tra la fine della borsa di studio e l'entrata in servizio (periodi spesso molto lunghi) sono rimasti completamente disoccupati e privi di reddito, e senza garanzie relative all'assunzione. È, naturalmente, questione che si inserisce in un quadro più generale, ma che va tenuta presente nella progettazione dei tempi dei corsi e nella loro gestione, sopratutto con riferimento alle Amministrazioni di destinazione.

Elemento correlato e che reputiamo, più di tutti, abbisognevole di una radicale inversione di tendenza (e sul quale ci sembra si stiano facendo passi concreti) è il fatto che in passato la Scuola abbia considerato esaurito il suo compito con la fine del CCFD, completamente disinteressandosi del **"collocamento del prodotto" presso le Amministrazioni**. Non è stato offerto orientamento agli allievi nelle loro scelte professionali, né è stata svolta alcuna funzione di coordinamento tra domanda ed offerta, cosicché spesso è mancata coerenza tra il percorso formativo e l'impiego sul campo. Paradossale, infine, che la Scuola non abbia mostrato interesse ad impiegare i suoi ex allievi nella sua stessa struttura.

La Scuola è stata – almeno fino ad oggi - una struttura che insegna, ma che non impara. Essa non ha in passato manifestato alcun interesse o, comunque, assai scarso, nel ricevere un "ritorno di pensiero" da parte dei suoi ex allievi e impiegarlo costruttivamente nella progettazione delle sue esperienze formative.
Pensiamo, ad esempio, all'esperienza dell'iniziativa dei mentori, valida nella impostazione, debole nell'implementazione. Valorizzando adeguatamente l'esperienza già fatta e procedendo desiderabilmente sulla base di accordi con le P.A. dei dirigenti-mentori, si potrebbe rendere più proficua questa sorta di affiancamento, specialmente per gli allievi più giovani (ad esempio, attraverso mini-tirocini, partecipazione a gruppi di lavoro *et similia*).
Va detto che l'Associazione si è mossa e si muove per accompagnare gli allievi nel loro posizionamento, ma sarebbe auspicabile un'azione coordinata con la Scuola.
Non va trascurata, inoltre, la cura particolare dei periodi di applicazione pratica, sia in termini di efficacia (potrebbe pensarsi a delle sintetiche linee guida per le Amministrazioni sul come tali periodi vanno impostati o, in aggiunta, prevedere un'opzione preferenziale a che lo *stage* venga proposto agli uffici diretti dagli ex-allievi) che di effettivo collegamento consequenziale alla sede di assegnazione.

La cura della rete degli ex-allievi, in una società della Rete come quella attuale, è importantissimo. Il collegamento degli Allievi tra loro, e tra loro e la Scuola, deve cessare di essere episodico e volontaristico, per essere formalizzato ed istituzionalizzato. I primi scambi di idee con la Scuola ricevono il nostro grande apprezzamento: la costruzione assieme di un'area di *community* è una sfida che accettiamo con entusiasmo.
La Scuola, sull'esempio di università e centri di formazione stranieri, potrebbe dotarsi, con l'ausilio dell'Associazione, di un Ufficio "Alumni", una struttura permanente di collegamento e consultazione, che curi il database degli indirizzi e degli incarichi degli ex allievi, ne segua la carriera, e organizzi periodici incontri, e seminari di approfondimento tra loro. A questo proposito, oltre a poter garantire un luogo fisico all'Associazione per riunioni e riferimento postale, si potrebbe valutare l'ospitalità telematica del sito dell'Associazione (che stiamo rinnovando e ripensando) e del nostro Forum elettronico (riservato agli allievi ed ex-allievi) nel sito della SSPA.

Altra questione che ci sta a cuore è la seguente: al fine di valorizzare la proiezione internazionale degli allievi, la Scuola dovrebbe attrezzarsi per **fornire al termine del corso – e riconoscere ai partecipanti dei corsi precedenti - un titolo di studio con valore legale e internazionalmente certificato** (magari dall'*European Association for Public Administration Accreditation*), come l' MPA (*Master in Public Administration*), in modo da consentire agli ex allievi la possibilità di intraprendere fruttuosi periodi di scambio all'estero, peraltro in linea con quanto previsto, per i dirigenti generali, dall'art. 28 del d. lgs. 165 del 2001 così come modificato dall'art. 47 del d. lgs. 150 del 2009. La SSPA potrebbe inoltre curare in modo permanente programmi di formazione post-corso presso le altre Scuole Nazionali di Amministrazione, magari dando spazio a processi di aggiornamento di dirigenti seniores (pensiamo, ad esempio, all'esperienza del *Mid-Career Master* della JFK School of Government dell'Università di Harvard).

Più in generale, non va infine trascurata, soprattutto nella delicata fase economica e sociale che il Pese attraversa, la necessità di affrontare **il tema della giungla retributiva** che spesso vede, per analoghe posizioni all'interno di diverse strutture e comparti, ingiustificate e sostanziali

differenze salariali, molte delle quali legate alla successiva introduzione, nel tempo, di norme *ad hoc* e leggine che hanno determinato nicchie di privilegio incomprensibili per il cittadino e l'utente dei pubblici servizi.
Pensiamo, inoltre, sia indispensabile rivisitare la cosiddetta "clausola del galleggiamento", che permette l'equiparazione stipendiale verso l'alto (come, ad esempio, nel caso dei parlamentari e dei magistrati) con relativo aggravamento della spesa pubblica legato a dinamiche certamente improprie.

Conclusioni

L'Associazione degli Allievi della SSPA, di quei dirigenti che provengono dalla esperienza dei corsi-concorso di formazione dirigenziale, non ha la presunzione di raccogliere i dirigenti migliori.
Crediamo, tuttavia, di rappresentare una "fetta" di dirigenza particolare, dalle grandi potenzialità, molte delle quali ancora in fase di espansione, e che hanno caratteristiche uniche, seppur ripetibili.

È su queste basi che intendiamo dare un contributo al sistema, attraverso il primario rapporto con la SSPA, ed al ripensamento dell'Amministrazione, consci che, come corpo amministrativo, dobbiamo riguadagnare un capitale reputazionale che, per ragioni che in questa sede non è dato indagare, abbiamo perduto.
I dirigenti pubblici sono bravi e meno bravi, onesti e (qualcuno) meno onesto, operosi (tantissimi) e meno operosi. Questo quadro va costantemente migliorato.
Crediamo che, nel nuovo insieme di attività disegnato nel piano strategico della SSPA, l'Associazione possa fornire un proprio, originale contributo, grazie ad una esperienza ormai decennale all'interno del *think-tank* della Scuola. Vogliamo lavorare, allo stesso tempo, con le altre Associazioni rappresentative dei dirigenti, ma desideriamo difendere una esperienza che va curata, coltivata e fatta crescere.
L'eccellenza, che è il titolo del piano strategico della SSPA, è iscritta nel nostro DNA, come aspirazione costantemente da perseguire. Approviamo il disegno di una SSPA che operi per la formazione, in particolare per quel che riguarda l'esperienza del CCFD, e che sia, nel contempo, luogo di riflessione per l'intera P.A., con l'obiettivo di perseguire il miglioramento costante di una macchina amministrativa che supporti (e sia protagonista) del processo di competitività del Paese. Per questo serve una SSPA che, una volta per tutte, si affermi come polo di riferimento per i temi dell'amministrazione, al riparo dalle mutevoli fluttuazioni delle compagini governative e dagli approcci troppo spesso strumentali che la Politica ha avuto nei confronti dell'Amministrazione.

Su tutti questi aspetti siamo pronti a dare un contributo, convinti che i temi del merito, dell'etica pubblica, del bene comune da una parte, e quelli della valorizzazione delle competenze, della tutela del dipendente pubblico e del buon nome dell'Amministrazione siano fattori comuni da cui partire e per cui lavorare.

Roma, maggio 2010