

POLITEIA - SNA
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO
***Il reclutamento nelle Pubbliche Amministrazioni:
una prospettiva comparata***

Il reclutamento dei dirigenti:
l'esperienza dei corsi-concorsi SNA

Efisio Espa
Coordinatore, Dipartimento di economia,
finanza e statistica
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

26 maggio 2021

Il reclutamento dei dirigenti: l'esperienza dei corsi-concorsi SSPA/SNA

Temi affrontati:

- Origine, motivazioni e obiettivi**
- Edizioni e allievi**
- Evoluzione delle regole e dei contenuti**
- I punti di forza**
- Le criticità**

Origine, motivazione, obiettivi

- ❑ Il primo impianto del corso-concorso risale addirittura al 1972 (art. 2, Corsi di preparazione per il reclutamento, del DPR 472/1992, Riordino e potenziamento della SSPA). Peraltro:
- ❑ Solo nel 1978 viene pubblicato il bando e il concorso e il successivo corso vengono organizzati nel momento in cui il **Ministro per l'organizzazione della pubblica amministrazione e per le Regioni** è Massimo Severo Giannini
- ❑ E' nel 1993, con il D.Lgs 29, che **il corso-concorso viene autorevolmente riproposto come uno dei principali canali di reclutamento della dirigenza statale** (prima il 30%, poi il 50% delle selezioni per dirigente, ricordiamolo sempre, di II fascia)

Origine, motivazione, obiettivi

Principali motivazioni e obiettivi:

- ❑ Assicurare un'adeguata formazione dei dirigenti (e dei funzionari) **prima** dell'entrata in servizio
- ❑ **Superare il modello inerziale** della formazione *on the job* e stimolare nuovi ambiti legate alle conoscenze e competenze del dirigente
- ❑ **"Svecchiare" la pubblica amministrazione** anche al costo di immettere nelle strutture dell'organizzazione pubblica persone prive di esperienza amministrativa diretta (all'epoca, e prima dell'art. 3, c. 6, della L. 127/97, i limiti di età potevano essere specificati)
- ❑ Peraltro, va sempre ricordato, **il CC è aperto anche ai dipendenti con almeno cinque anni di esperienza**

Edizioni e allieve/i

- Dal 1995 a oggi sono stati pubblicati OTTO bandi di concorso (l'ultimo bando del CC, con l'intera procedura bloccata dall'epidemia Covid-19, è stato pubblicato a fine giugno 2020).
- Apparentemente, un bando ogni tre anni (la normativa prevede una selezione annuale)
- Nella realtà, periodi con maggiore frequenza (quattro bandi tra il 1995 e il 2005) e lunghi anni senza la pubblicazione di un bando (dal 2012 al 2018, nel periodo dei significativi limiti al *turnover*)

Edizioni e allieve/i

- ❑ **Ammessi nei primi SETTE CC circa 700 allieve/i**
- ❑ **A testimonianza del rigore delle selezioni, in genere il numero degli ammessi è risultato inferiore ai posti disponibili per il corso e addirittura talora più basso del numero delle vacancies dirigenziali previste nel bando**
- ❑ **La stragrande maggioranza ha proseguito la sua carriera nelle amministrazioni di destinazione (sempre specificate nel bando di concorso)**
- ❑ **Alcune/i sono ai vertici delle principali amministrazioni dello Stato (da Palazzo Chigi al MEF)**
- ❑ **E' attiva l'Associazione Allievi SNA**

Evoluzione delle regole e dei contenuti

Nel corso degli anni sono mutati:

- ❑ **I requisiti di accesso, fattisi più stringenti (necessario un Master di II livello oppure un dottorato di ricerca, oppure ancora specifici diplomi di specializzazione)**
- ❑ **La durata dell'intero percorso formativo si è fortemente ridotta, da 30 a 12 mesi (anche in virtù dei mutati requisiti e comunque sulla base delle esigenze pressanti delle amministrazioni)**
- ❑ **Le prove scritte (tre, ad eccezione dell'VIII CC) si basano, dal VII CC, su "dossier" su cui produrre analisi e commenti**

Evoluzione delle regole e dei contenuti

Nel corso degli anni sono mutati:

□ I criteri di organizzazione dei percorsi formativi:

- **Maggiore interdisciplinarietà**
- **Attenzione crescente alla dimensione operativa del lavoro di amministrazione**
- **Prevale, a prescindere dall'area di insegnamento, un approccio di carattere gestionale (es.: bilancio)**
- **Nuove "materie" (es., tra le tante: gestione dei conflitti, sostenibilità, valutazione delle *policies*)**
- **Ruolo forte e relativo accompagnamento dell'*assessment* delle competenze**

I punti di forza

- ❑ **Costruzione di una figura "trasversale" di manager pubblico** (appalti, digitale, bilancio, personale, comunicazione, cultura istituzionale,...)
- ❑ **Conoscenze e competenze più ampie, diversificate, aggiornate**
- ❑ **"Democraticità" dei processi di selezione**
- ❑ **Abbassamento dell'età di ingresso**
- ❑ **Presenza di uno spirito di corpo**

Le criticità

- **La determinazione dei fabbisogni di dirigenti**
 - **Necessaria una programmazione di medio termine**
 - **Ciò consentirebbe di dare **regolarità** alle assunzioni tramite CC**
 - **E ciò, sperabilmente, renderebbe più solida la **reputazione del CC come percorso fortemente rigoroso e "difficile"**, e quindi una più significativa selezione dei partecipanti (meno domande, in sostanza)**

Le criticità

- **Il reclutamento dei giovani e dei dipendenti già operativi: ha un senso separare nel CC le due selezioni?**
- **Il “taglio” del percorso formativo**
- **Il pericolo che si allontanano l’obiettivo dello “svecchiamento”**
- **La durata dei percorsi formativi per le due grandi categorie**

Le criticità

□ La prova preselettiva

- Gli effetti di distorsione, ben noti: memoria vs. conoscenze/competenze
- I tempi lunghi dell'intera procedura del CC, ulteriormente estesi dalla preselettiva
- L'instabilità dei criteri di definizione dei test

Le criticità

- **La valutazione delle attitudini dei possibili, futuri dirigenti**
 - La difficoltà a identificare rigorosi e trasparenti criteri di valutazione
- **La "natura" delle prove scritte**
 - Elaborati (lunghi, complessi, non semplici da valutare) con tempi di correzione assai estesi
- **La necessità di accentuare il carattere professionale della formazione**

Per saperne di più...

Argiolas, B. (2009) L'evoluzione dei modelli di reclutamento e formazione della SSPA, in Mattarella, B.G. (a cura di) *La dirigenza dello Stato e il ruolo della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione*, Roma, SSPA

Casini, L. e Mangia, G. (2021) Il VII Corso-concorso per dirigenti pubblici, in *Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*, Roma, SNA

Leonardo, D. (2021) Il reclutamento e la selezione della dirigenza nelle Amministrazioni Centrali: limiti attuali e soluzioni possibili, in *Formare la PA*, cit.

Sepe, S. (2003) *La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Quarant'anni al servizio dello Stato*, Roma, SSPA.

Ovviamente: <https://sna.gov.it/cosa-offriamo/corso-concorso/>

Il reclutamento dei dirigenti
nell'esperienza dei corsi-concorsi SNA

UN GRAZIE SINCERO PER L'ATTENZIONE
(e.espa@sna.gov.it)