

STUDI PER
LE SCIENZE
POLITICHE

16

POLITICA E
AMMINISTRAZIONE
TRA ETICA,
MANAGERIALITÀ E
RESPONSABILITÀ

ATTI DEL CONVEGNO IN ONORE
DI GIANFRANCO D'ALESSIO

a cura di
**FRANCESCA
DI LASCIO
LIVIA
LORENZONI**



Roma TrE-Press
2024



Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Scienze Politiche

NELLA STESSA COLLANA

1. F. ANTONELLI (a cura di), *Working Papers in Terrorism Studies: the Present and the Future of Violent Radicalisation in Europe*, 2019
2. V. CUFFARO (a cura di), *Obsolescenza e caducità delle leggi civili*, 2019
3. C. DI MAIO, R. TORINO (a cura di), *Imprenditori senza frontiere. Le migrazioni come fattore di sviluppo*, 2020
4. C. CARLETTI, M. PAGLIUCA, *Parità ed empowerment di genere. Strumenti giuridici, programmi e politiche internazionali, regionali e nazionali*, I ed. 2020, II ed. 2023
5. A. D'ALESSANDRI, R. DINU (a cura di), *Il Sud-est europeo e le Grandi potenze. Questioni nazionali e ambizioni egemoniche dopo il Congresso di Berlino*, 2020
6. G. SANTANGELI VALENZANI, *Great Times Down South. Promozione turistica nel deep south statunitense (1976-1981)*, 2020
7. D. MEMMI, *La rivincita della carne. Saggio sui nuovi supporti dell'identità*, 2021
8. L. FOTIA (a cura di), *Discorso d'odio e politiche dell'odio tra passato e presente*, 2022
9. M. D'AURIA (a cura di), *I problemi dell'informazione nel diritto civile, oggi. Studi in onore di Vincenzo Cuffaro*, 2022
10. F. DI LASCIO, I.M. DELGADO (a cura di), *Crisi di sistema e riforme amministrative in Europa*, 2023
11. V. RUGGIERO, *Il sogno anticomunista. Neofascisti italiani in America latina (1977-1982)*, 2023
12. L. PIETROMARCHI, F. SPANDRI (a cura di), *Litterature et économie : relire La Maison Nucingen de Balzac*, 2023
13. O. FRATTOLILLO (a cura di), *La doppia sfida della transizione ambientale e digitale*, 2023
14. F.R. ANTONELLI, C. LEPADAT, C. ROMAGNOLI (a cura di), *La Cina delle Olimpiadi dal 2008 al 2022. Parole, leggi e paesaggi urbani in mutamento*, 2024
15. R. TORINO (edited by), *Digital Citizenship in the European Union Framework. Political, Economic, Sociological, and Legal Issues*, 2024

Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Scienze Politiche

STUDI PER
LE SCIENZE
POLITICHE

16

POLITICA E AMMINISTRAZIONE TRA ETICA, MANAGERIALITÀ E RESPONSABILITÀ

ATTI DEL CONVEGNO IN ONORE
DI GIANFRANCO D'ALESSIO

a cura di

**Francesca Di Lascio,
Livia Lorenzoni**



Roma TrE-Press
2024

La Collana editoriale “Studi per le Scienze Politiche” (‘Collana Discipol’) è stata istituita con lo scopo di valorizzare le attività di studio e ricerca che caratterizzano le aree scientifiche afferenti al Dipartimento di Scienze Politiche. Con questa Collana si intende, inoltre, condividere e sostenere scientificamente il progetto di Roma TrE-Press, che si propone di promuovere la cultura incentivando la ricerca e diffondendo la conoscenza mediante l’uso del formato digitale in *open access*.

Direzione della Collana:

Francesco Spandri

Comitato scientifico della Collana:

Francesco Antonelli, Università degli Studi Roma Tre; Jean Bernard Auby, Sciences Po, Paris; Giorgio Caravale, Università degli Studi Roma Tre; Lilia Cavallari, Università degli Studi Roma Tre; Francesca Di Lascio, Università degli Studi Roma Tre; Don H. Doyle, University of South Carolina; Emilia Fiandra, Università degli Studi Roma Tre; Daniele Fiorentino, Università degli Studi Roma Tre; Marc Lazar, Sciences Po, Paris; Cosimo Magazzino, Università degli Studi Roma Tre; Renato Moro, Università degli Studi Roma Tre; Leopoldo Nuti, Università degli Studi Roma Tre; Barbara Pisciotta, Università degli Studi Roma Tre; Cecilia Reynaud, Università degli Studi Roma Tre; Massimo Siclari, Università degli Studi Roma Tre; Raffaele Torino, Università degli Studi Roma Tre.

Collana pubblicata nel rispetto del Codice etico adottato dal Dipartimento di Scienze Politiche dell’Università degli Studi Roma Tre, in data 15 aprile 2020.

Coordinamento editoriale:

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

Elaborazione grafica della copertina: **MOSQUITO**. mosquitoroma.it

Caratteri tipografici utilizzati:

CeraBasic (copertina e frontespizio)

Adobe Garamond Pro (testo)

Impaginazione e cura editoriale: Colitti-Roma colitti.it

Edizioni: *Roma TrE-Press*

Roma, dicembre 2024

ISBN: 979-12-5977-423-1

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest’opera è assoggettata alla disciplina *Creative Commons attribution 4.0 International License* (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l’attribuzione della paternità dell’opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un’altra opera, e ne esclude l’uso per ricavarne un profitto commerciale.



L’attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell’ambito della
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma

INDICE

FRANCESCA DI LASCIO, LIVIA LORENZONI <i>Premessa</i>	7
---	---

DIRITTO

MARCO D'ALBERTI <i>Politica e amministrazione. Il contributo di Gianfranco D'Alessio</i>	13
FRANCESCO MERLONI <i>La buona amministrazione tra responsabilità individuali e misure organizzative</i>	19
BARBARA NERI <i>Gli istituti a garanzia dell'etica pubblica tra forma e sostanza</i>	25
ALESSANDRA PIOGGIA <i>Un approccio di genere può aiutare nella prevenzione della corruzione e nella promozione dell'integrità nella pubblica amministrazione?</i>	43
STEFANO BATTINI <i>Fenomenologia dello spoils system: un nuovo Stato patrimoniale?</i>	57
LUISA TORCHIA <i>I controlli fra politica e amministrazione</i>	111
ROBERTO ROMEI <i>Politica e amministrazione nelle società pubbliche</i>	119
REMO MORZENTI PELLEGRINI <i>La formazione quale leva di cambiamento per la nuova dirigenza pubblica</i>	123
LORENZO ZOPPOLI <i>Il datore di lavoro pubblico tra politica e amministrazione</i>	131
ANTONIO NADDEO <i>Il ruolo della contrattazione collettiva nella gestione delle risorse umane</i>	143
GABRIELLA NICOSIA <i>La managerialità responsabile a trent'anni dalla privatizzazione del lavoro pubblico</i>	145

LIVIA LORENZONI	
<i>Responsabilità amministrativa e burocrazia difensiva</i>	163
MARIA DE BENEDETTO	
<i>Note sparse intorno al rapporto tra politica e amministrazione in una prospettiva di effettività</i>	179
GIANFRANCO D'ALESSIO	
<i>Il rapporto fra politica e amministrazione: le norme e i fatti</i>	197

REMO MORZENTI PELLEGRINI

*La formazione quale leva di cambiamento
per la nuova dirigenza pubblica*

Mai come negli ultimi anni stiamo assistendo a evoluzioni sociali e tecnologiche così rapide. Pensiamo solo alla pandemia, alla guerra in Ucraina, ai crescenti e preoccupanti effetti del cambiamento climatico e in tempi più recenti a quelli della crisi energetica o della crescente inflazione. Le contingenze negative ci hanno costretti, e ci costringono continuamente, a cambiare i nostri stili di vita, le abitudini, le modalità organizzative del lavoro e, più in generale, dell'economia e dei modelli di welfare. Forse, la 'normalità' (ammesso che sia mai esistita) non esiste più, quanto meno quella a cui eravamo abituati, quella delle 'rassicuranti' certezze. La nostra normalità sembra ormai un susseguirsi di crisi, una situazione costante di 'policrisi', sullo sfondo di una sensazione di incertezza che, con maggiore evidenza negli ultimi tempi, sta connotando in negativo le aspettative di futuro, soprattutto delle nuove generazioni. Non basta però prendere atto della situazione, né serve molto lasciarsi risucchiare in questa spirale. Le crisi occorre però imparare a gestirle e, ove possibile, a prevenirle, agendo con strategie adeguate e lungimiranti che le trasformino in opportunità di sviluppo.

È un contesto complesso e delicato, nell'ambito del quale il ruolo della Pubblica Amministrazione è quanto mai cruciale, come la pandemia ha chiaramente dimostrato¹. L'Italia cresce, infatti, solo se sostenuta dalle

¹ Cfr. a proposito del ruolo dell'amministrazione pubblica nel quadro dell'emergenza sanitaria: B. PRIMICERIO, *La nuova Pubblica Amministrazione tra produttività, meritocrazia e responsabilità dirigenziale dell'emergenza sanitaria*, in «Il Diritto Sanitario Moderno», 1, 2016, pp. 5-15; F. FRANCIOSI, *L'emergenza Coronavirus e le misure straordinarie per il processo amministrativo*, in «federalismi.it», 11 marzo 2020; M. COZZIO, N. PARISI, *L'emergenza sanitaria causata dal COVID-19: l'impatto (attuale e futuro) sul sistema nazionale dei contratti pubblici*, in «Il diritto dell'economia», 67, n. 104, 2021, pp. 37-73; R. ROLLI, M. D'AMBROSIO, *L'algoritmo nella Pubblica Amministrazione. L'innovazione tecnologica come strumento di contrasto del "virus" Covid-19 e la necessità di una visione antropocentrica*, in «Il diritto dell'economia», 3, 2021, pp. 217-238; P. LAZZARA, *La pubblica amministrazione alla prova del COVID: tutela dei diritti e regimi emergenziali*, in «Rivista trimestrale di scienza

proprie Istituzioni centrali e locali, dalle Università e dall'intero sistema delle autonomie sociali, grazie a servizi digitali, a processi veloci ed efficienti, a logiche di cooperazione e non di contrapposizione con il settore privato. Il quadro che abbiamo davanti segnala tuttavia vistose criticità. La fotografia attuale del nostro settore pubblico ci mostra, infatti, un numero di dipendenti inferiore a quello dei paesi OCSE, oltretutto con una età media molto elevata e iniziative di formazione continua ancora molto limitate e, soprattutto, estemporanee.

Non ci sono dubbi: per essere all'altezza della situazione, la nuova Pubblica Amministrazione ha bisogno di un importante e continuo investimento sul capitale umano. E con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si ha ora l'opportunità di investire anche sulle politiche di accesso e reclutamento, oltre che sullo sviluppo delle competenze, grazie alla formazione, puntando anche sulla capacità amministrativa, sulla semplificazione, sulla transizione digitale ed ecologica².

L'obiettivo deve essere quello di una *Next Generation PA*: una nuova classe di *civil servant*, orgogliosi del loro ruolo e motivati da un ambiente lavorativo che incentiva il merito, valorizza i talenti personali e sviluppa organizzazioni pubbliche efficienti e innovative per superare le sfide che si presentano davanti a noi nel medio e nel lungo periodo. In tal senso, un ruolo centrale è svolto dalle modalità di reclutamento e selezione del personale pubblico e in particolare dei dirigenti.

Nel 2021 l'OCSE ha inserito, non a caso, tra le grandi sfide cui le amministrazioni pubbliche dovranno dare risposta nel prossimo futuro, il passaggio da una logica di selezione e valutazione delle risorse umane basata solo su titoli di studio e conoscenze, a una logica legata alla valutazione delle competenze analitiche e comportamentali³. La Commissione Europea,

dell'amministrazione», 4S/2021, 2; A. CAPELLANI, *Le circolari della Pubblica Amministrazione quali fonti normative per la crisi della pandemia*, in «Società e diritti», 11, 2021, pp. 40-53.

² Sulle tematiche si v., tra gli altri recenti contributi: F. LEONARDIS, *La transizione ecologica come modello di sviluppo di sistema: spunti sul ruolo delle amministrazioni*, in «Diritto amministrativo», 2021, p. 779 ss.; D.U. GALETTA, *Transizione digitale e diritto ad una buona amministrazione: fra prospettive aperte per le Pubbliche Amministrazioni dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e problemi ancora da affrontare*, in «federalismi.it», 7, 2022, pp. 103-125; S. PALUMBO, *La transizione digitale della pubblica amministrazione italiana nella prospettiva europea. Considerazioni alla luce del Piano nazionale ripresa e resilienza*, in «Diritto dell'economia», 1, 2023, pp. 163-194; F. CONTE, *La trasformazione digitale della pubblica amministrazione: il processo di transizione verso l'amministrazione algoritmica*, in «federalismi.it», 11, 2023, pp. 54-75.

³ In tal senso, OECD, *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris, 2021. Le altre sfide individuate sono relative a come: a)

inoltre, ha individuato il 2023 come “Anno europeo delle competenze”, nel quadro del più ampio piano strategico pluriennale promosso con l’Agenda per le competenze per l’Europa per la competitività sostenibile, l’equità sociale e la resilienza del 2020; e, più recentemente, ha individuato lo sviluppo delle competenze tra i pillars dell’iniziativa ComPAct (*Commission Communication on enhancing the European Administrative Space*) finalizzata ad approfondire le cooperazione sul piano amministrativo tra Stati membri dell’Unione Europea ed a rafforzare lo spazio amministrativo europeo.

Il PNRR, nell’ambito delle azioni di rafforzamento e ammodernamento della Pubblica Amministrazione, attribuisce particolare importanza alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici e, più in generale, nello sviluppo organizzativo⁴. Una delle quattro dimensioni della riforma della PA è rappresentata proprio dalle competenze⁵.

La centralità dell’aspetto consistente nell’accertare, oltre che le conoscenze, anche le attitudini e le capacità del dipendente pubblico è stata posta in evidenza, di recente, mediante l’individuazione di nuove modalità di accesso alla dirigenza, oltre che nella previsione a livello normativo delle competenze quale contenuto dei profili professionali, correlata alle nuove modalità di reclutamento del personale non dirigenziale⁶. Con la revisione apportata dal d.l. n. 36/2022 all’art. 6-ter del d. lgs. n. 165/2001 si è rafforzato, infatti, il collegamento, peraltro già presente nell’ambito

attrarre i talenti; b) rendere il pubblico impiego più inclusivo e diverso in termini di genere, origini etniche e background; c) favorire la selezione dei profili specialistici; d) conciliare velocità e innovazione nei processi di selezione.

⁴ Sul tema si v. F. CORTESE, *PNRR e nuovo metodo delle riforme amministrative: tra tutela dell’ambiente e competenze territoriali*, in *Governare la ripresa. La Pubblica Amministrazione alla prova del Recovery Plan*, a cura di G.P. Dolso, EUT, Trieste 2022, p. 65 ss.; A. BELLAVISTA, *PNRR, lavoro pubblico e dintorni*, in «Giurisprudenza italiana», 11, 2022, pp. 2532-2535; C.P. SANTACROCE, *PNRR, «riforma orizzontale» della pubblica amministrazione e disciplina generale del procedimento amministrativo*, in «Diritto dell’economia», n. 110, 1, 2023, pp. 335-372.

⁵ V. in merito P. SEVERINO, *La formazione come leva di sviluppo: investire sulle persone e sulle competenze per il cambiamento della PA*, in *Discrezionalità e amministrazione*, Atti del Convegno nazionale AIPDA - Associazione Italiana Professori di Diritto Amministrativo (Bologna 7 ottobre 2022).

⁶ Cfr. G. BARBETTA, *La selezione e la formazione della dirigenza pubblica in ottica comparata e lo sviluppo delle competenze manageriali*, in «Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni», 5, 2013, p. 875 ss.; G. D’ALESSIO, *Il reclutamento del personale e della dirigenza delle pubbliche amministrazioni*, in «Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni», 2020, 4, pp. 3-50; P. CANONICO, L. GIUSINO, A. HINNA, A. TOMO, *Lo sviluppo delle competenze nella pubblica amministrazione. Integrare conoscenze tecniche e competenze trasversali*, EGEA, Milano 2023.

del Testo unico sul pubblico impiego, tra fabbisogni di personale e competenze, disponendo che le linee guida che devono orientare le PA nella programmazione dei fabbisogni di personale facciano riferimento «all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere». Tali obiettivi sono sfociati nell'adozione delle «Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche» (di cui al DM 22 luglio 2022)⁷.

Con specifico riguardo alle nuove modalità di accesso alla dirigenza, nell'ambito del d.l. n. 80/2021, si è esplicitata la necessità della valutazione delle «capacità, attitudini e motivazioni individuali»⁸; tale aspetto si traduce in modalità di selezione che devono necessariamente prevedere la valutazione delle competenze accanto alla tradizionale valutazione delle conoscenze. Il predetto d.l. n. 80/2021 ha affidato alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) la predisposizione delle «Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica», di seguito approvate in sede di Conferenza Unificata Stato Regioni e adottate mediante decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione nel settembre 2022⁹. La SNA ha svolto un ruolo cruciale da questo punto di vista attraverso la definizione (per la prima volta nel nostro Paese) di uno specifico «Modello di competenze per i dirigenti della PA italiana», definito nell'ambito nelle suddette Linee guida recanti quindici competenze trasversali, suddivise in cinque macro-aree, che rappresentano il 'faro' con cui illuminare sia l'accesso alla PA sia la rilevazione dei fabbisogni formativi e quindi la progettazione ed erogazione della formazione¹⁰.

Nel medesimo quadro, la SNA, su incarico del Dipartimento della

⁷ V. in argomento A. BOSCATI, *La disciplina della dirigenza e del lavoro pubblico a vent'anni dall'approvazione del d.lgs. n. 165/2001: la costante ricerca di un approdo stabile*, in «Istituzioni del federalismo», 2, 2021, pp. 337-389.

⁸ Si fa riferimento al D.l. 9 giugno 2021, n. 80, recante «*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*», convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Si v., in materia, anche G. RIVELLINI, *Il lavoro pubblico dopo il d.l. 9 giugno n 2021, n. 80*, in «Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni», 2021, 3, pp. 553-582; L. OLIVERI, *La fiducia nel reclutamento dei dirigenti pubblici*, in «Giornale di diritto amministrativo», 6, 2021, pp. 691-701.

⁹ Le Linee guida in parola, «Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica» di cui al DM del 28/09/2022, sono state predisposte dalla SNA nell'ambito di un apposito *Advisory Board*, che ha visto la presenza di esperti di procedure concorsuali, esperti di *assessment* delle competenze e rappresentanti di amministrazioni centrali e locali.

¹⁰ Per un approfondimento v. S. BANDERA, «*Nuovi*» *dirigenti pubblici: quali competenze e come misurarle*, in *Ripensare i profili professionali per una PA evoluta. Eliminare stereotipi valorizzando la formazione*, Milano 2023 (in corso di pubblicazione).

Funzione Pubblica, ha altresì definito un «Framework di competenze trasversali» in relazione al personale non dirigenziale dell'amministrazione pubblica, sfociato nel recente D.M. del 28 giugno 2023 recante il «Modello delle competenze trasversali», anch'esso sviluppato nell'ambito del gruppo di lavoro coordinato dalla SNA¹¹.

È, pertanto, in questo contesto che si deve guardare alla formazione come ad un tassello del più ampio processo di gestione delle risorse umane: se cambia, peraltro in una direzione giusta, il punto di inizio, ovvero il reclutamento e la selezione, anche le politiche e gli interventi di formazione, di conseguenza, devono evolvere. La Scuola Nazionale dell'Amministrazione ha anticipato le suddette indicazioni strategiche e le sta attuando, da diversi anni, nei percorsi sia di formazione, sia di reclutamento della dirigenza¹².

In concreto, rispetto ai processi di reclutamento e selezione dei dirigenti, in particolare, importante appare l'innovazione introdotta nell'ambito del bando per il reclutamento e la selezione degli allievi del IX Corso-concorso SNA per dirigenti pubblici laddove si è prevista, accanto alla tradizionale valutazione delle conoscenze, anche la valutazione di sei competenze trasversali: soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva. Tale impostazione rappresenta un primo concreto utilizzo del modello di competenze dei dirigenti della PA italiana individuato nelle predette «Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica» e le competenze sono valutate sia nella prova preselettiva (mediante quesiti situazionali e quesiti di ragionamento logico-astratto e logico verbale), sia attraverso una delle prove scritte avente la forma dell'*"in-basket"* e volta ad accertare le capacità e le attitudini dei candidati attraverso la simulazione di situazioni di lavoro che richiedono l'esercizio del ruolo dirigenziale in

¹¹ Cfr. il D.M. 28/06/2023 di «Approvazione del modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni». Si tratta, nel dettaglio, di un modello, funzionale rispetto alle diverse amministrazioni, oltre che coerente con le necessità di transizione dell'amministrazione italiana verso i traguardi stabiliti nell'ambito del PNRR, riportante un riferimento metodologico in relazione ai percorsi di accesso, di sviluppo di carriera e di formazione del personale di tutta la Pubblica Amministrazione italiana. In altri termini, si tratta di uno strumento, focalizzato sulle competenze trasversali o *soft skills*, volto a fornire alle amministrazioni indicazioni e riferimenti alle principali buone pratiche, adottate anche a livello internazionale, nonché ad indicare un set di strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze nell'ambito dei percorsi di accesso, di formazione e sviluppo delle carriere, soggetto anche ad ulteriori e costanti sviluppi e approfondimenti.

¹² Le prime iniziative sono state sviluppate sotto la presidenza del Prof. Stefano Battini.

un contesto organizzativo. Nel bando del IX Corso-concorso si registra un'ulteriore innovazione con riferimento alla modalità di accertamento delle conoscenze, nella direzione della contemporanea verifica di ambiti di conoscenze, oltre a quelli tradizionali di tipo giuridico ed economico, vertenti anche su management pubblico, innovazione digitale e analisi delle politiche pubbliche.

Per quanto riguarda invece la programmazione dei percorsi formativi per i dirigenti risulta possibile, in particolare, distinguere tre linee di intervento di seguito dettagliate.

La prima concerne le attività formative dedicate agli allievi vincitori della procedura di selezione del Corso-concorso SNA per dirigenti pubblici, delineate, già a partire dal VII Corso-concorso, nel senso del consolidamento e dello sviluppo di competenze trasversali e non sul semplice trasferimento di conoscenze specialistiche di dettaglio. Di conseguenza, sul piano metodologico, circa l'85% delle attività didattiche ha assunto la forma del laboratorio per aumentare al massimo il livello di coinvolgimento degli allievi e spingerli e guidarli allo stesso tempo verso la soluzione di problemi complessi, interdisciplinari e simili a quelli che ricorrono nella attività lavorativa quotidiana. Le attività formative sono state inoltre anticipate da una fase di *assessment* delle competenze trasversali finalizzata a supportare gli allievi nella conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza sui quali intervenire grazie innanzitutto alla formazione. Nella stessa direzione la prova di valutazione finale, sul modello del vecchio concorso per professore associato, è finalizzata a valutare capacità e attitudini degli allievi più che la semplice conoscenza mnemonica. Tale impostazione è stata seguita anche per il percorso formativo degli allievi reclutati attraverso il primo Corso-concorso per dirigenti tecnici del Ministero della Cultura.

La seconda linea di attività riguarda i percorsi di formazione dedicati ai dirigenti direttamente reclutati dalle amministrazioni centrali, chiamati a frequentare obbligatoriamente un percorso formativo presso la SNA prima di entrare in ruolo: anche in tal caso, emergono elementi comuni quali la interdisciplinarietà, l'uso del laboratorio come strumento prevalente, l'*assessment* iniziale sulle competenze trasversali al fine dell'individuazione delle competenze trasversali critiche da sviluppare. Il predetto percorso formativo si compone, nel dettaglio, di otto corsi: quattro sulle conoscenze specialistiche (individuate in raccordo con le amministrazioni di appartenenza) e quattro sulle competenze trasversali, relative ai punti di debolezza che emergono dalla fase di *assessment*. Tutti i partecipanti, inoltre, sono chiamati a frequentare obbligatoriamente due corsi, comuni a tutti i

profili: uno sulle politiche pubbliche e un secondo in materia di transizione digitale, temi ritenuti fondamentali per l'attività del dirigente pubblico. Il percorso, da realizzare nell'arco di dodici mesi, è completato da un *project work* finale, volto alla progettazione, realizzazione e presentazione di un progetto di miglioramento/cambiamento organizzativo applicato alla propria amministrazione.

La terza linea di attività, non meno importante, riguarda la formazione continua dei dirigenti, un tema in passato troppo spesso dimenticato. In questo ambito, in particolare sono stati promossi: corsi specifici per i dirigenti, distinti dai corsi per i funzionari, focalizzati sullo sviluppo delle competenze, con l'ausilio di confronti, testimonianze, approfondimento di casi concreti in ottica laboratoriale; percorsi di formazione executive dedicata ai dirigenti; iniziative di scambio di esperienze con dirigenti di altri Paesi¹³.

Si consideri, infine, che l'applicazione delle *Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica* è supportata da un'attività di monitoraggio e accompagnamento delle amministrazioni interessate realizzata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione SNA, di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica. La SNA, infatti, ha maturato negli anni una consistente esperienza nella mappatura, analisi e valutazione delle competenze dei dirigenti, grazie a un ampio progetto di ricerca-intervento che coinvolge le principali amministrazioni centrali italiane, nell'ambito del quale sono stati progressivamente sviluppati, sia modelli di competenze, sia processi e strumenti di *assessment* in presenza e on-line¹⁴. Oltre alla gestione diretta delle procedure di reclutamento e di selezione dei dirigenti delle amministrazioni centrali ad essa affidate – Corso-concorso per dirigenti pubblici e procedure comparative per il passaggio dal ruolo di funzionari al ruolo di dirigenti delle amministrazioni centrali – sono state promosse iniziative di monitoraggio, accompagnamento e *capacity building* dedicate a tutte le amministrazioni, sia centrali sia locali, tra cui: il supporto alle amministrazioni per l'individuazione del proprio modello

¹³ Sulla tematica cfr. S. BATTINI, S. BANDERA, *L'esperienza recente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione nel dialogo con le amministrazioni destinatarie della formazione*, in *Annuario AIPA 2019 - Quali saperi servono alla pubblica amministrazione? Selezione, valorizzazione e tutela della professionalità pubblica*, Napoli 2020, pp. 1-17.

¹⁴ Per *assessment* si intende la procedura di valutazione che, attraverso l'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati, ha l'obiettivo di analizzare e valutare il possesso (e il relativo livello) di un set predefinito di competenze comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico in una organizzazione.

di competenze specifico, a partire dal modello generale, da utilizzare sia nei processi di reclutamento, sia nella rilevazione dei fabbisogni formativi; l'organizzazione e realizzazione di corsi di formazione dedicati alle nuove procedure selettive, al fine di consentire sia al personale che opera nelle aree risorse umane delle amministrazioni sia ai componenti delle commissioni di acquisire conoscenze e competenze specialistiche sugli strumenti e sulle modalità dell'*Assessment Center*¹⁵; l'attivazione di una Comunità di Pratica dei Responsabili della selezione del personale; la realizzazione di attività di certificazione degli *assessor* che possano supportare le amministrazioni nell'implementazione delle attività di valutazione delle competenze nelle procedure di selezione. È prevista, in particolare, la realizzazione presso la SNA, nel quadro delle attività finanziate dal PNRR, dell'*Assessment e Development Center* per la PA italiana per la valutazione e lo sviluppo delle competenze dei dirigenti della PA centrale e locale, sviluppato quale centro di competenze a supporto delle amministrazioni e nell'ambito del quale è previsto anche lo sviluppo di prove situazionali, di strumenti di *assessment* e dei relativi metodi di valutazione.

In definitiva, la SNA sta monitorando attentamente le novità introdotte in materia di competenze trasversali sia sulla formazione sia sul reclutamento, grazie a progetti di ricerca e di valutazione di impatto degli interventi. Si tratta di un esempio di come costruire le condizioni per l'innovazione, ricordate nell'introduzione del presente contributo, e per essere pronti ad affrontare un futuro che, per definizione, non è mai del tutto prevedibile. Un futuro di cui non possiamo conoscere ancora tutti i dettagli e i fabbisogni emergenti, ma che, alla luce di quanto sappiamo (e che non è poi così poco), la PA potrà affrontare se sarà adeguatamente preparata, e in particolare se lo saranno i dirigenti. È questa la sfida che aspetta il nostro settore pubblico e che dobbiamo vincere, soprattutto se vogliamo davvero investire sulla formazione come leva di sviluppo per il cambiamento della Pubblica Amministrazione e, di conseguenza, anche del Paese.

¹⁵ Cfr. in dottrina: P. AGUGLIARO, *Dagli assessment ai development center. Suggestioni e indicazioni della ricerca scientifica*, Franco Angeli, Milano 2012; P. C. CONSIGLIO, E. TINELLI, *Assessment center. Tra rigore metodologico e sfide del mondo che cambia*, Franco Angeli, Milano 2019.