Nomine pubbliche, processi selettivi e credibilità professionale

di Eugenio Nunziata

pubblicato su www.lavoce.info, 8 settembre 2006

Nulla da eccepire sul fatto che, per il successo di un Programma di Governo, sia lecito adottare da parte degli Organi politici il principio dell' "intuitus persone" nella copertura delle posizioni di Vertice nelle Amministrazioni; rischiosa, invece, la delega della scelta ad un indefinito e politicamente non responsabile entourage. La "credibilità professionale" dei candidati deve rappresentare un "must" per il buon governo della "macchina pubblica", un requisito fondamentale, una manifestazione etico-valoriale. Percorsi selettivi, tecnicamente più affidabili, possono derivare dalle esperienze di altri contesti non pubblici e dagli apporti di altri ambiti disciplinari e professionali.

In riferimento alle nomine per incarichi di Vertice in Enti e Istituzioni pubbliche, sia nazionali che locali, molto si è dibattuto rispetto ai criteri selettivi da adottare. In ogni occasione le diverse tesi oscillano sempre tra i due estremi : ridare vigore ed estendere anche ai Vertici il meccanismo pubblicistico del Concorso Pubblico, oppure estendere il concetto privatistico della selezione per "intuitus persone". Nel contempo si infoltisce il "partito" di chi vorrebbe fossero adottati criteri "meritocratici", senza spiegare bene a "quali" meriti si faccia riferimento. Un dibattito che si mantiene (forse volutamente) sempre sul piano ideologico, senza mai entrare nel vivo delle questioni vere che sono, a mio avviso, legate alla efficacia della governance politico-istituzionale. Conveniamo che tutto dovrebbe avvenire in modo trasparente, tramite avvisi e procedure pubbliche, e nel rispetto di requisiti curriculari preventivamente dichiarati e rispondenti al criterio di competenza professionale. Il Concorso Pubblico, nello spirito costituzionale, doveva garantire tutto ciò, "ma quante cose sono cambiate dal 1948!" (Ichino). Non vogliamo che il "Concorso" diventi un feticcio, considerato che ci sarebbero tanti altri modi – oggi - per articolare con maggiore efficacia una procedura concorsuale.

Il problema. Da sempre le nomine ai Vertici delle Amministrazioni hanno dato adito a polemiche, tanto da minare la credibilità professionale del selezionato e della stessa Istituzione da lui rappresentata, con innegabili effetti sull'esercizio del potere manageriale necessario per poter governare efficacemente una organizzazione complessa ed il sistema degli interessi rappresentati dagli stakeholders ad essa collegati.

Il riferimento principale non è quello delle nomine ai vertici dei principali Enti di livello nazionale, sulle quali si concentra più facilmente il controllo sociale dell'opinione pubblica; piuttosto ci si riferisce alla miriade di altre nomine ai Vertici di organizzazioni pubbliche di minore evidenza, nazionali, regionali e locali. Storie di intrecci di interessi localistici, di conflitti di interesse e di incompatibilità tecnicamente evidenti. Storie coperte spesso dalla complicità degli stessi attori locali, che emergono alla attenzione dell'opinione pubblica troppo tardi, solo quando scatta l'azione della magistratura.

L'ombra che più frequentemente ricade sui vertici e sui manager nominati è quella di essere stati valutati per "appartenenza" partitica" (il che non sarebbe di per se negativo), ma ancora peggio, per frequentazione di ambiti ristretti legati alle segreterie e/o per pressioni di lobby locali. Il rischio, di conseguenza, sarebbe - oltre la precarietà del mandato - l'eccessivo stato di soggezione del Manager nei confronti di poteri e interessi non sempre trasparenti e non sempre legittimi, ogniquale volta debba prendere decisioni cruciali per la vita dell'Ente e per gli interessi della collettività..

Nulla da eccepire sul fatto che per la copertura di posizioni di Vertice così delicate e cruciali per il successo di un Programma di Governo, sia lecito adottare da parte degli Organi politici il principio dell' "intuitus persone"; deprecabili invece quelle situazioni in cui l'attuazione di tale principio viene delegato e trasferito - senza controllo alcuno - ad un indefinito e politicamente non responsabile entourage partitico.

Il presupposto. La "credibilità professionale" delle persone nominate ai Vertici di Enti e Istituzioni dovrebbe – a detta di molti - rappresentare un "must" per il buon governo della "macchina pubblica", un requisito fondamentale, una manifestazione etico-valoriale. I procedimenti e le condizioni tecniche per il successo di tali nomine non possono più essere ricercati nell'alveo di schemi culturali vetusti e avulsi dalla evoluzione del contesto (regolamenti, titoli, commissioni, etc.). Essi rischiano di "vestire" di un inutile formalismo i processi decisionali, coprendo ampi spazi di discrezionalità utilizzabile senza alcuna affidabilità tecnico-metodologica. Percorsi alternativi, tecnicamente più affidabili, possono derivare dalle esperienze di altri contesti non pubblici e dagli apporti di altri ambiti disciplinari e professionali. "Ben venga qualsiasi iniziativa che uniformi la terminologia giuridica a quella economica e delle scienze dell'organizzazione, e consenta di sperimentare un confronto interdisciplinare" (Ichino). Forse riusciremmo a combinare il principio dell' "intuitus persone", con soluzioni tecniche che comunque garantiscano - con sufficiente oggettività e documentabilità metodologica - adeguati livelli di aderenza del profilo del candidato al ruolo da ricoprire. *Occorre passare da una "scelta casuale" e/o di convenienza, ad una "selezione professionale", che non è garantita da "bramini" e "kshatriya"*

riuniti in Commissione, ma va gestita dai professionisti della selezione, e sostenuta da una rosa di candidature maggiormente qualificate.

Le ipotesi. Per iniziare, sarebbe opportuno una univoca e migliore identificazione della responsabilità di colui che si fa carico di avviare la procedura di selezione e assumersi la responsabilità della scelta e della nomina del candidato ritenuto più appropriato. Tale responsabilità la collocheremmo in capo alla posizione "immediatamente sovraordinata" al ruolo da coprire, ed eviteremmo accuratamente meccanismi di deresponsabilizzazione, quali pareri di commissioni di esperti, decisioni collegiali, etc. Ciò rafforzerebbe enormemente la possibilità successiva di "agire" meccanismi sanzionatori di tipo gerarchico. In tutti i casi, piena pubblicità dei curriculum e degli esiti della selezione, almeno per i prescelti.

Sul piano procedimentale, proviamo ora a posizionare alcune ipotesi di azione alternative rispetto alle criticità dei sistemi attuali :

- *Oggi: assenza di una esplicitazione del "profilo di competenza" appropriato alla posizione da ricoprire. Domani: un soggetto professionale terzo, su incarico diretto del soggetto competente alla nomina, redige il "profilo di competenza" connesso al ruolo da ricoprire. Esso non potrà essere una banale declaratoria di "titoli", ma attiene a requisiti di esperienze, conoscenze tecniche, capacità manageriali e strategiche, requisiti etici e condivisione di principi connessi alla responsabilità istituzionale legata al ruolo da ricoprire.*
- *Oggi: selezione operata nell'ambito di un bacino di candidature molto ristrette e barriere di accesso molto elevate per potenziali e qualificate candidature "non sponsorizzate". Domani: viene affidata a Società di Head Hunting – terza e indipendente, come tante che operano con successo - l'incarico di raccogliere, con discrezione, le migliori candidature aderenti al profilo, dentro e fuori lo specifico contesto, includendo anche quelle provenienti dall'entourage politico.*
- *Oggi: criteri di valutazione superficiali che si soffermano sui titoli formali, ma non in grado di apprezzare le tre componenti fondamentali del profilo di ruolo : capacità, esperienze, conoscenze. Domani: professionisti qualificati e certificati gestiscono in autonomia dei "colloqui di valutazione" utili per apprezzare accanto ai titoli, le capacità e le esperienze dei candidati.*
- *Oggi: assenza di procedure di "ranking" dei diversi candidati. Domani: la Società dovrà sottoporre al committente una rosa ristretta di candidature messe a confronto con una "pesatura" in relazione della aderenza ai singoli elementi del "profilo" di ruolo.*

Si sottolinea che "profilo di competenza", "colloqui di valutazione" e "pesatura" sono termini tecnici che fanno riferimento a prassi metodologicamente strutturate nel settore.

Il valore aggiunto. Una diffusa utilizzazione in ambito pubblico dei servizi specialistici e certificati di società di Head Hunting, rappresenterebbe in questo momento una opportunità per il mondo pubblico di fruire di un bacino molto più ampio di competenze manageriali - le quali altrimenti non avrebbero l'opportunità e l'interesse di avvicinarsi ad esso - e più centrate sulle capacità strategiche, manageriali e valoriali di conduzione di organizzazioni pubbliche complesse. Nel contempo, valorizzerebbe, le migliori candidature provenienti dalla stessa Dirigenza pubblica, considerato che sul piano delle competenze e conoscenze di contesto, esse potrebbero vantare elementi di valutazione superiori alle candidature provenienti dal mondo privato. Tutto ciò non mortificherebbe affatto la discrezionalità del potere politico nella assegnazione degli incarichi, ma al contrario contribuirebbe a valorizzare la scelta di propri candidati laddove essi realmente rispondono ai necessari requisiti di competenza e responsabilità, scoraggiando la eccessiva pressione di aspiranti non qualificati che pensano di far valere la propria fedeltà partitica.

Le condizioni. Occorrerà tuttavia disciplinare meglio il mercato per mantenere intatto il contributo di "indipendenza" che tali società di servizi professionali devono fornire in un processo selettivo molto delicato, attraverso alcune chiare regole ed il controllo di una Autorità : un Albo specifico sia per le società che per i professionisti che vi operano, reso pubblico a tutte le Amministrazioni; dei costi parametrizzati e Convenzionati a livello nazionale; un obbligo di utilizzo a rotazione; requisiti societari stringenti che dimostrino continuità di referenze con il mercato privato, che non lavorino esclusivamente con le P.A., che non operino né direttamente né indirettamente in altri settori professionali limitrofi (comunicazione, tecnologie, consulenza direzionale, revisione, formazione, etc.), con preventiva autorizzazione dei cambiamenti di assetto proprietario per evitare operazioni sospette di concentrazione, e/o snaturamento del nucleo professionale.