



**Comunicato
Stampa**

Il valore del Corso-Concorso di formazione dirigenziale SNA per il reclutamento di una classe dirigente competente e indipendente al servizio del Paese

Nel mese di ottobre, l'associazione dei dirigenti dello Stato provenienti dai corsi-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (Associazione Allievi SNA) ha organizzato a Ravenna un convegno dal titolo "La P.A. che vorremmo. Merito, integrità, servizio." Il dibattito, intenso e ricco di stimoli, ha consentito di tracciare linee di orientamento comuni che l'Associazione intende ora proporre al dibattito pubblico, alla luce dei possibili sviluppi riformatori del sistema di selezione dei dirigenti dello Stato. In particolare, l'analisi si è concentrata su temi delineati nel "Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029," oltre che sulle recenti dichiarazioni del Ministro per la pubblica amministrazione, da ultimo il Question time del 13 novembre, che sembra voler promuovere una riforma del reclutamento della dirigenza superando, in alcune ipotesi, l'accesso tramite concorso pubblico, previsto dall'art. 97 della Costituzione.

L'Identità e il valore del Corso-Concorso SNA

Un interrogativo centrale ha animato l'assemblea: che cosa contraddistingue e unisce i dirigenti dello Stato provenienti dall'esperienza del corso-concorso SNA? La risposta si trova nel carattere stesso di questa esperienza, che accomuna una "classe di dirigenti" impegnata in un percorso concorsuale altamente selettivo, seguito da un training formativo specifico che permette di acquisire competenze fondamentali per la governance dei processi organizzativi, tra cui la gestione della complessità e del cambiamento organizzativo.

Il concorso pubblico per l'"immissione nei ruoli" della dirigenza, concepito dai padri costituenti, non è solo uno strumento per selezionare i migliori, ma un baluardo imprescindibile per garantire l'indipendenza della dirigenza dalla politica. Senza questa indipendenza, il ruolo dirigenziale rischierebbe una precarizzazione di fatto, che comprometterebbe gravemente l'autonomia nella gestione delle scelte e nell'individuazione delle opzioni migliori per il perseguimento dell'interesse pubblico.

Il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, riservate all'autorità di governo, e la gestione amministrativa, affidata alla cura dei dirigenti, è un elemento cardine del buon andamento costituzionale. L'organo di governo, una volta individuati gli obiettivi strategici, deve lasciare alla dirigenza la libertà di scegliere le modalità migliori per tradurre il programma in azione concreta. Come evidenziato nel corso del convegno, la dirigenza

Il Ruolo della SNA e la valorizzazione della rete

formata dalla SNA è in grado di ricoprire questo ruolo con una visione trasversale e sistemica, proprio grazie a una formazione generalista e multidisciplinare che permette di sviluppare capacità gestionali e relazionali spendibili in contesti e incarichi differenti.

Dal 1995, il corso-concorso SNA ha consentito il reclutamento di 820 dirigenti, molti dei quali sono ancora oggi in servizio.

Nel corso del tempo, infatti, il corso concorso ha mantenuto costanti alcuni elementi essenziali: una formazione approfondita e interdisciplinare, un periodo di tirocinio e la creazione di legami solidi tra i partecipanti, che costituiscono oggi una rete di contatti professionali consolidata e funzionale alla collaborazione tra amministrazioni. Questa rete rappresenta un vero e proprio catalizzatore positivo per l'azione pubblica, capace di innescare dinamiche virtuose e di moltiplicare l'impatto delle decisioni in contesti differenti.

Se la missione è rimasta immutata, il corso-concorso, in questi trent'anni, non è rimasto un monolite statico: il sistema si è evoluto nel tempo, adattandosi alle esigenze prevalenti, come dimostrano i risultati delle selezioni. All'inizio degli anni 2000, con i primi tre corsi-concorso, circa la metà dei vincitori proveniva dall'esterno della pubblica amministrazione, mentre negli ultimi concorsi quasi il 100% dei vincitori è composto da funzionari pubblici. Questo cambiamento è frutto della modifica dei requisiti di partecipazione: da un concorso accessibile con la sola laurea magistrale, si è passati a un concorso di secondo livello, aperto solo a chi possiede titoli post-universitari o un'esperienza di almeno cinque anni nella pubblica amministrazione. Di conseguenza, non solo è diminuita, fino quasi ad annullarsi la percentuale di accessi dall'esterno, ma si è anche alzata significativamente l'età media dei vincitori, oggi intorno ai 39/40 anni. Se oggi l'obiettivo principale, come emerge dalle dichiarazioni del Ministro della funzione pubblica, è nuovamente quello di attrarre i giovani talenti, si potrebbe tornare a selezionare, con procedure altamente selettive che accertino anche il possesso di adeguate competenze comportamentali, relazionali e di *problem solving*, i migliori laureati, affidando alla SNA il compito di integrarne la formazione con percorsi biennali prima dell'effettiva immissione in servizio.

L'esperienza dei primi tre corsi-concorso dimostra che questa forma di selezione non solo si è rivelata efficace, ma ha anche permesso ad alcuni allievi, dopo alcuni anni di esperienza, di accedere a posizioni apicali in amministrazioni e, talvolta, in società partecipate di valore strategico, che hanno creduto e investito nelle loro potenzialità e competenze.

Flessibilità e merito: un equilibrio difficile e necessario

Riconosciamo che, in alcuni casi limitati e per specifiche esigenze, può essere necessario ricorrere a dirigenti incaricati secondo l'art. 19, comma 6, del Testo Unico del pubblico impiego. Tuttavia, riteniamo che una simile soluzione debba restare un'eccezione, e non la norma, per garantire la separazione tra politica e amministrazione. Il principio del concorso pubblico non può essere superato senza rischiare di comprometterne i valori fondanti. Come enfatizzato anche dai recenti Premi Nobel per l'economia – Acemoglu, Johnson e Robinson – la

qualità e l'imparzialità delle istituzioni pubbliche sono essenziali per garantire equità e benessere sociale. È dunque indispensabile che le modalità di selezione della dirigenza siano improntate alla trasparenza e al merito, mantenendo il concorso pubblico come perno. Naturalmente una classe dirigente seria, matura e responsabile deve sapere confrontarsi anche con i risultati e, quindi, con il principio di responsabilità che è l'altra faccia dell'autonomia e indipendenza dalla politica: non intendiamo in alcun modo sottrarci a forme di valutazione del nostro operato da parte del vertice, che anzi, laddove concepite nel rispetto della trasparenza e dell'imparzialità, possono rappresentare leve fondamentali di efficienza e meritocrazia.

Analoghe considerazioni valgono per la possibilità, già prevista dall'attuale ordinamento nell'art. 28, comma 1-ter, del Testo Unico del pubblico impiego, di selezionare, attraverso procedure alternative al concorso pubblico classico, una percentuale di funzionari che, grazie al merito dimostrato "sul campo," sono ritenuti idonei a ricoprire ruoli di leadership e a cui possono essere affidati incarichi dirigenziali. Tuttavia, queste soluzioni normative devono rimanere strumenti eccezionali, non scorciatoie per aggirare i vincoli costituzionali dell'accesso alle carriere tramite concorso pubblico. Diversamente, si rischierebbe di incentivare logiche di fedeltà, che non sempre coincidono con merito e competenza. In quest'ottica, riteniamo che la SNA debba restare al centro del sistema di selezione, anche qualora si scelga di confermare il meccanismo di selezione dei funzionari meritevoli attualmente previsto.

Conclusioni

Come Associazione Allievi SNA, concordiamo con le osservazioni espresse dalla Corte dei Conti durante l'audizione sul Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029, che sottolineano come "piuttosto che di ulteriori interventi di riforma della PA si avverta l'esigenza di dare attuazione ed effettività al sistema di regole vigenti, agendo sull'implementazione delle condizioni di contesto che siano in grado di favorire comportamenti virtuosi attraverso la valorizzazione della capacity building e della formazione."

Riteniamo che il concorso pubblico debba continuare a rappresentare la via principale per la selezione della dirigenza dello Stato, e ci impegniamo a difendere questo principio, convinti che esso rappresenti la base per una PA davvero al servizio del Paese. Con le nostre competenze e il nostro impegno, siamo pronti a contribuire a delineare soluzioni che garantiscano una pubblica amministrazione moderna, meritocratica, indipendente e capace di rispondere alle aspettative dei cittadini con responsabilità e autonomia.