

Morire di vecchiaia e burocrazia, la dura legge della seniorship

di Andrea TARDIOLA

C'è bisogno di una cura contro l'invecchiamento per l'alta burocrazia dello Stato? I numeri del Conto annuale della Ragioneria Generale dello Stato lo confermano. La regola dominante è quella della seniorship. Una dirigenza con un'età media di 54 anni, che sale a 57 per i direttori generali¹.

Direttori generali		Dirigenti	
25-29	-	25-29	-
30-34	3	30-34	42
35-39	6	35-39	147
40-44	16	40-44	228
45-49	25	45-49	417
50-54	50	50-54	550
55-59	103	55-59	698
60-64	104	60-64	674
> 65	50	> 65	253
Età media	57	Età media	54

% dirigenti generali under 40 su totale dirigenti generali		
2004	2005	2006
1,6	2,9	2,5

% dirigenti generali under 45 su totale dirigenti generali		
2004	2005	2006
5,3	7,8	7

% dirigenti under 40 su totale dirigenti		
2004	2005	2006
6,3	6,4	6,3
% dirigenti under 45 su totale dirigenti		
2004	2005	2006
13,7	14,3	13,9

¹ Elaborazione sui dati del Conto annuale 2006 del Ministero dell'economia e delle finanze. Il personale preso in esame è quello dirigente, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, delle amministrazioni ministeriali. I dati del Conto annuale sono accessibili dal sito: <http://www.tesoro.it/web/contoannuale2006.asp>

Occorre tuttavia essere rigorosi: il tema della seniorship potrebbe infatti svilupparsi sui binari di una retorica del cambiamento che di innovativo porta ben poco, giovanilismo fine a se stesso. Oppure può fondarsi su alcune argomentazioni decisive. La prima delle quali è più direttamente riconducibile alla storia dell'amministrazione italiana, specie quella ministeriale. I numeri denunciano come gran parte della dirigenza in servizio sia figlia di una stagione nella quale si finiva dirigenti al termine di una carriera ascensionale a carattere fortemente burocratico, scadenzato da progressioni automatiche, concorsi esclusivamente interni alle amministrazioni, assenza di pratiche valutative, scorrimento di graduatorie di idonei, nomine apicali a totale discrezionalità politica. Tanto che neppure dieci anni di riforme della carriera della dirigenza pubblica sono riusciti a modificarne le caratteristiche, trasformandola in una dirigenza più mobile, più giovane perché sottratta alle progressioni verticali interne, ancorata a modelli gestionali più avanzati.

La dirigenza non ha supportato a sufficienza la stagione più energica di riforme amministrative (quella della fine degli anni '90) e, parallelamente, l'affievolimento - o la fine - di quella stagione non ha consegnato una dirigenza nuova, per volti e comportamenti. Rimane un ambiente, quello dell'alta burocrazia ministeriale, fortemente attratta dalla retorica dell'esperienza e della specificità, caratteristiche di molto peso in un contesto professionale del secolo scorso, non in una dinamica sempre più globale, in rapida evoluzione, interconnessa, "speaking globish". Un'amministrazione che persegua l'innovazione non deve fondarsi su una dirigenza solo forte dell'esperienza, ma capace di innovare, ridefinendo le pratiche che hanno sedimentato l'esperienza vantata. Si tratta di sostituire al "come si è sempre fatto", l'attitudine a chiedersi "come si potrebbe fare per?".

Senza ricorrere all'esempio fin troppo evidente di Larry Page e Sergey Brin, le menti a capo di Google, oppure all'ideatore di e-Bay, Pierre Omidyar, basterebbe domandarsi quanto la variabile anagrafica pesi sulle performance di chi decide nell'amministrazione italiana; e quanto conti diventare dirigenti prima dei trent'anni, al termine di uno strutturato percorso formativo (di buona formazione teorico-pratica) piuttosto che per meriti acquisiti lungo quindici o venti anni di mestiere, al fine di mantenere viva la capacità di cambiare i comportamenti burocratici dell'ambiente che si dirige.

Se non si intende lasciare che l'amministrazione avanzi nel cambiamento con i tempi che la contraddistinguono da sempre – *festina lente*, usavano dire i romani – è necessario che alla sua guida possano esserci persone che posseggono nuove "strutture d'esistenza", non più il tempo e lo spazio di Foucault, ma l'abbattimento del tempo e dello spazio prodotti dall'uso della rete. Persone che sappiano valorizzare le partnership con il mondo esterno, parlando un linguaggio che non risuoni l'eco delle minute d'ufficio, capaci di rompere il tabù di una gesuitica contabilità pubblica, tanto incomprensibile quanto fatalmente ingovernabile.

D'altra parte, l'ampia convergenza che si registra tra le forze politiche e sociali su razionalizzazione e contenimento della spesa pubblica (come condizione necessaria per l'abbattimento della pressione fiscale) richiede un cambio di strategie, ma anche di comportamenti quotidiani. Per ottenere quest'ultimo cambiamento occorre una dirigenza che avverta il mandato come proprio. In che modo si può raggiungere questo traguardo? Si tenga conto che i dirigenti dell'amministrazione dello Stato

sono più di 3500² (decisamente troppi) e tuttavia le loro età ed anzianità medie porteranno a molti pensionamenti nel prossimo quinquennio. Ecco perché saranno risolutive le strategie per programmare il necessario ricambio.

Quali soluzioni possono essere adottate? Due opzioni possono incidere in maniera significativa:

- a) chiudere con i concorsi di amministrazione e passare per un unico concorso nazionale;
- b) stabilire un vincolo all'abbassamento dell'età dirigenziale per ciascuna amministrazione.

Il primo punto è chiudere definitivamente con i concorsi di amministrazione, strumento da sempre utilizzato per cooptare e non per scegliere. In tale maniera si sottrarrebbe agli uffici del personale un potere pessimamente usato per veicolare le ambizioni ascensionali degli insider e fare da barriera alle legittime aspirazioni di ingresso di esterni. Meglio sarebbe che le posizioni dirigenziali siano coperte con selezioni organizzate dalla sola Presidenza del Consiglio, anche per funzioni che andranno svolte presso i singoli Ministeri. Si limiterebbe in tal modo anche il condizionamento della politica, poiché concorsi centralizzati, gestiti con procedure trasparenti e con pubblicazione di tutte le loro fasi *on line*, rendono più ostico, o rischiosamente svelabile, l'intervento del maggiorenne politico del momento. Si può inoltre discutere sul profilo del dirigente che si cerca: più tecnico specialista, o più generalista e adattabile. Sono questioni importanti e da dirimere. Di certo sono fattori penalizzati nell'attuale regime dei concorsi banditi dai singoli ministeri, che per questo bisogna superare. Occorre invece puntare su concorsi (oppure corsi-concorsi) centralizzati, selettivi, visibili e per questo più controllabili. Si restituisce così la possibilità di avere una efficace regia sugli ingressi di nuovi volti nella dirigenza statale, potendosi così programmare quali competenze configureranno la dirigenza statale dei prossimi anni: quali skills, su quali assi programmatici prioritari, con quali tempi.

Il secondo punto consiste nello stabilire un vincolo al ringiovanimento per la copertura di posizioni apicali in ciascuna amministrazione. Un esempio di come dovrebbe funzionare tale meccanismo: se l'età media dei direttori di un Ministero con dieci direzioni generali è superiore a 50 anni, il vincolo sarà quello di assegnare l'incarico disponibile a persona che abbatta tali parametri di almeno 3 punti percentuali; significa quindi affidare una direzione generale ad una persona meno che quarantenne. Va da sé che quel dato anagrafico non basta e che la scelta debba essere accompagnata dalla selezione di chi, con quelle caratteristiche, garantisca maggiori qualità per ricoprire l'incarico in questione. Di certo si tratta di novità che qualsiasi amministrazione Ministeriale considererebbe alla stregua di una follia ma che, messo piede fuori dal Ministero, diventa prassi delle aziende di servizi, dei centri di ricerca, dei centri studi e finanche delle amministrazioni di altri paesi nei quali la seniorship non è regola ferrea.

Si tratta di un meccanismo perfettibile, che occorre modulare in ragione della dimensione dell'amministrazione, della durata degli incarichi e delle previsioni di uscita dal servizio. Ma il punto è che senza vincoli, che devono tradursi anche nella disciplina della dirigenza pubblica, non cambia il volto della dirigenza statale. Lo

² Personale dirigenziale a tempo indeterminato dei Ministeri, dato Conto annuale 2006.

dimostrano i dieci anni che abbiamo alle spalle. Non solo i dirigenti continuano ad avere le rughe (non sarebbe questo il problema) ma diventano tali quando le rughe già ci sono.

È possibile invece lavorare perché la macchina amministrativa dello Stato sia guidata da una dirigenza selezionata da platee più giovani, stando sempre attenti a selezionare, tra questi, i più capaci. Non ne mancano.