

ALLA RICERCA DI RISORSE UMANE DI PREGIO

QUEL RICAMBIO GENERAZIONALE DIFFICILE

Intervista con **Rossana Dettori**, *Segretario Generale FP-CGIL* e **Pompeo Savarino**, *Presidente AGDP*

“ Ricambio generazionale? Non possiamo che rispondere in modo brutale e sintetico: a questa necessità è stata data la risposta con il blocco del turn-over e con l'allungamento dell'età pensionabile frenando qualsiasi prospettiva di ingresso nella pubblica amministrazione”. “I dirigenti pubblici non vogliono essere né inamovibili né permanenti, ma chiedono di essere giudicati in base alla capacità di gestire budget precisi e obiettivi quantificabili ad essi preventivamente affidati. Esistono degli strumenti per valutarne i risultati, ma la politica non li usa”. Sono queste alcune dichiarazioni rispettivamente di Rossana Dettori, Segretario Generale della CGIL Funzione Pubblica e Pompeo Savarino, Presidente AGDP, l'Associazione delle Classi Dirigenti nelle Pubbliche Amministrazioni, sul tema della qualità manageriale di chi ricopre ruoli di responsabilità. Li abbiamo intervistati.



clina il concetto di “managerialità” nella pubblica amministrazione? Il concetto, in senso stretto, di manager nel mondo del settore privato è facilmente esplicabile: autonomia, responsabilità, capacità di iniziativa, ecc... Nella pubblica amministrazione vigono leggi, norme, regolamenti, vincoli di stanziamenti; sistemi indispensabili affinché ci siano certezze dei diritti e dei doveri da parte dei cittadini e questo da nord a sud del Paese. Nella pubblica amministrazione non mancano le professionalità, le conoscenze e le capacità; ciò che impedisce a questi soggetti di svolgere al meglio il proprio compito istituzionale semmai è l'affastellarsi delle norme spesso poco chiare ed a volte in contraddizione fra di esse.

Il compito di un dirigente pubblico è costruire, nelle condizioni date dalle norme e dai vincoli di legge che determinano un diritto, le condizioni affinché sia erogato al meglio il servizio e/o la prestazione pubblica. È nell'ambito di poche norme, chiare e trasparenti, e semplici nella loro applicazione ed è nell'ambito di una vera autonomia operativa e netta distinzione dalla gestione politica che si potrebbe misurare la capacità dei dirigenti della pubblica amministrazione.

L'altro aspetto, ovviamente non ultimo, che occorre tenere sempre in considerazione, vale per il pubblico per i suoi dirigenti come per il privato per il manager, è la formazione continua e costante senza la quale si avrebbe la cristallizzazione delle conoscenze.

Detto questo, è indubbia la necessità del turn-over senza il quale non c'è ricambio generazionale e non ci sarebbe alcuna spinta motivazionale ad aggiornarsi ed a quella competitività, pur nei limiti previsti, comunque già oggi possibile nel mondo del lavoro pubblico.

Savarino - Assolutamente. I dirigenti pubblici non vogliono essere né inamovibili né permanenti, ma chiedono di essere giudicati in base alla capacità di gestire budget precisi e obiettivi quantificabili ad essi preventivamente affidati. Esistono degli strumenti per valutarne i risultati, ma la politica non li usa perché per prima non è capace di individuare gli obiettivi di efficienza e efficacia in base ai quali giudicare il lavoro del dirigente.

Oggi gli strumenti preposti al miglioramento qualitativo di chi ricopre ruoli di responsabilità funzionano bene?

Savarino - Fino a un certo punto, perché sempre più spesso la classe politica preferisce mettere a capo di uffici pubblici strategici persone di propria fiducia, soprattutto nominate a tempo determinato. Questo sistema, introdotto in origine per dotare l'Amministrazione pubblica di profili professionali altamente qualificati con particolare specializzazione culturale e scientifica, è diventato invece fonte di innumerevoli distorsioni: nomine e promozioni antimeritocratiche, inadeguato sviluppo delle professionalità interne, precariato e, quel che più ci preoccupa, perdita della capacità di essere indipendenti-imparziali. L'AGDP è contraria a una concezione “patrimonialistica” della P.A.: gli uffici non sono di proprietà di questo o quel partito o, di questo o quel governo ma rispondono esclusivamente ai principi e ai valori della carta costituzionale.

Dettori - Intanto c'è da verificare se esistono degli strumenti per il miglioramento qualitativo, e per quello che si conosce si può tranquillamente affermare che non esistono. Se qualcuno pensa alle norme del decreto legislativo n.150/2009 come strumenti per migliorare la qualità di chi ricopre ruoli di responsabilità commette un errore grossolano poiché si tratta di norme autoreferenziali e prescrittive e quindi ulteriormente limitative dell'autonomia dei dirigenti.

Per molti le difficoltà in cui versano molte amministrazioni pubbliche è dovuto anche ad una resistenza al cambiamento di molti suoi dirigenti. È proprio così?

Partiamo dalla critica più ricorrente. C'è una evidente necessità di immettere forti dosi di managerialità nella pubblica amministrazione, oggi carente da questo punto di vista. Condivide?

Dettori - A questa domanda si potrebbe rispondere con una domanda: come si de-

Dettori - Come succede in tutte le grandi organizzazioni e per di più complesse come è la pubblica amministrazione che, fra l'altro, non si può considerare come un unico corpo, vista la normale distinzione secondo le funzioni proprie e tipiche dei Paesi dell'Unione Europea (Amministrazioni Centrali, Enti di previdenza, Enti territoriali e Servizio Sanitario Nazionale), ci può anche stare che ci sia uno sparuto gruppo di dirigenti restio ai cambiamenti. Nella maggioranza dei casi, l'esperienza ci dice di una buona disponibilità, da parte della dirigenza, al cambiamento perché è vivo il senso di responsabilità del ruolo e del compito istituzionale verso i cittadini ed è presente l'assioma cambiare per migliorare.

Savarino - Non posso negarlo, dovunque ci sono innovatori e conservatori. Sulle eventuali disfunzioni del processo di digitalizzazione incide anche la differenza generazionale tra chi è nato con la biro e chi è nato nell'era di internet. Un esempio illuminante di "resistenza" dei nostri dirigenti è il codice dell'amministrazione digitale: quale ufficio ha davvero sostituito la carta con le email? Eppure non bisogna arrendersi, perché le nuove tecnologie informatiche costituiscono un'occasione straordinaria per la PA e non solo in termini di aumento della produttività ma anche di accessibilità dei servizi da parte dei cittadini. In particolare, le nuove applicazioni wireless e cloud stanno profondamente modificando e migliorando le modalità lavorative nel settore privato. La P.A. non può permettersi di rimanere fuori da questa digital devolution.

La Pubblica Amministrazione ha un costo eccessivo?

Savarino - Noi dell'AGDP non abbiamo avuto paura a denunciarlo: la Pubblica Amministrazione costa troppo, assorbe il 52% del PIL e produce molti servizi in modo costoso e insoddisfacente. La dirigenza pubblica è la prima a sapere cosa e dove e quanto si deve tagliare, dove la spesa è improduttiva o superflua, ma la verità è che non è stata mai consultata. L'AGDP è da sempre favorevole all'applicazione della spending review, cioè di un sistema di analisi e di valutazione della spesa delle amministrazioni pubbliche. Però attenzione, nei costi della P.A. vengono fatti rientrare anche dei costi che sono della politica. Ad esempio le Spa pubbliche, diventate oltre 5mila, con i loro consigli di amministrazione, collegi sindacali ed altro; o il caso dell'ex Agenzia Segretari Comuna-

li le cui competenze sono state trasferite al Ministero dell'Interno, che a distanza di più di un anno dalla soppressione non ha ancora provveduto ad emanare i previsti provvedimenti attuativi che porterebbero risparmi di spesa di € 10 - 15 milioni. Devo constatare che anche in una descritta situazione economica di emergenza viene riesumato l'Istituto Commercio con l'Estero ICE, già soppresso: senza entrare nel merito della scelta del Governo non si può non rilevare che la pleora di consiglieri di amministrazione dell'ICE appare sicuramente inopportuno. Conclusivamente si può affermare che la P.A. può spendere meno e meglio per fare di più.

È possibile fare una fotografia di chi ha ruoli di responsabilità nella pubblica amministrazione? Quanti anni hanno? Quali studi hanno fatto? Quali percorsi hanno intrapreso?

Dettori - Nella pubblica amministrazione (e non solo per essa) è presente uno strumento, già dal lontano 1994, che consente di avere una fotografia di chi, e quanti sono, ha ruoli di responsabilità nella pubblica amministrazione: stiamo parlando del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato. Consente di conoscere la geografia allocativa, per settore, per età, per istruzione, per costo del personale dirigente e non solo.

Con alcune innovazioni relative alla rappresentazione dei dati e soprattutto con la loro totale disponibilità pubblica avremmo uno strumento che ci consentirebbe di analizzare le principali criticità del "sistema pubblico" a livello generale e di settore mirando così gli investimenti e le risorse disponibili.

Quali sono le difficoltà di reperire risorse umane di pregio per i molteplici bisogni della pubblica amministrazione?

Dettori - Ripeto, nella pubblica amministrazione ci sono già delle risorse di pregio, umane e professionali; c'è la necessità del ricambio naturale dovuto alle cessazioni e alle accresciute competenze. Le difficoltà principali sono nel blocco del turn-over che si protrae ormai da tanti anni e che proseguirà anche nei prossimi anni. Fermo restando il vincolo costituzionale del concorso pubblico per essere assunti nella pubblica amministrazione, forse è questo strumento che necessita di essere declinato in modo diverso sburocratizzando dalla semplice dimostrazione delle conoscenze possedute e implementandolo

con la verifica delle potenzialità attraverso processi che ne misurino la reale valenza.

Per molti è tassativo un rinnovo della classe dirigente. C'è bisogno di un ricambio generazionale? E se sì, crede sia all'ordine del giorno?

Savarino - L'Amministrazione Pubblica italiana è la più vecchia d'Europa, con un'età media di 48 anni che si ripercuote inevitabilmente sulla funzionalità e sull'efficienza delle strutture delle amministrazioni e, quindi, sui servizi per i cittadini. Si consideri che di 3.500.000 pubblici dipendenti solo l'8% ha meno di 35 anni. L'AGDP da tempo ha rilevato gli effetti negativi che ha avuto nel settore il blocco del turn over, considerando indispensabile l'immissione di nuovi dirigenti reclutati esclusivamente con pubblico concorso. Per migliorare le performance del pubblico impiego è indispensabile anche la rimozione degli ostacoli che incontrano le donne dirigenti ed in particolare le più giovani nell'accesso ai più alti livelli decisionali. Vanno realizzate serie politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Dettori - E' fondamentale stimolare la crescita professionale ed una sana, oltre che legittima, competizione attraverso la formazione di elevato livello e pratiche di buone esperienze anche in altre realtà lavorative diverse dalla amministrazione della quale si è dipendenti e forse anche in amministrazioni di altri Paesi (Unione Europea o altro). Questo non significa una rottamazione generalizzata, considerando possibile una eventualità del genere, così come non è sufficiente dire "ricambio generazionale" presupponendo come dato incontrovertibile che da esso derivi un miglioramento della pubblica amministrazione.

Se si parla di generazioni e ad ognuna di esse si attribuisce un potere salvifico, all'incirca ogni dieci anni bisognerebbe effettuare una rottamazione e non credo sia questo un sistema valido.

Detto tutto ciò è comunque indubbia la necessità di continui innesti di giovani nella pubblica amministrazione e il coraggio, questo sì che fino ad oggi è mancato, di posizionarli in ruoli di responsabilità e di dirigenza.

Purtroppo, a quest'ultima domanda, non possiamo che rispondere in modo brutale e sintetico: ad una eventuale necessità di un ricambio generazionale è stata data la risposta con il blocco del turn-over e con l'allungamento dell'età pensionabile bloccando qualsiasi prospettiva di ingresso nella pubblica amministrazione.