

## Innovazione e politiche di sviluppo del personale

Per una Pubblica Amministrazione moderna, capace e competente

Sala Accademia – Studio Legale Tonucci & Partners

Via Principessa Clotilde, Roma

21 novembre – h. 11.30

### Relazione generale del Segretario Generale Marco Carlomagno

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato una grande opportunità, non solo per la ripresa post pandemica, ma soprattutto come acceleratore di quelle riforme, spesso rimandate e che ora sono diventate prioritarie, imprescindibili e irrinunciabili.

In questo contesto, il ruolo della Pubblica Amministrazione (che vive da anni una situazione distrutturale sottodimensionamento di organico che va dal 30% a oltre l'80% - dal Ministero della Giustizia agli ospedali e le Asl, passando per le amministrazioni locali, le sedi dell'Inps edell'Ispettorato nazionale del lavoro) è quanto mai cruciale: l'Italia cresce solo se sostenuta dalle proprie Istituzioni, da quelle centrali sino a quelle più periferiche, dai servizi digitali, da processi veloci ed efficienti, dalla cooperazione e non contrapposizione con il settore privato.

La nuova Pubblica Amministrazione italiana (Secondo le stime pubblicate nel *Report Fpa*, i dipendenti pubblici in Italia sono circa 3,2 milioni, di cui il 16,3% ha più di 60 anni e solo il 4,2% è under 30) potrà essere tale solo attraverso un importante e continuo investimento sul capitale umano e grazie al PNRR abbiamo l'opportunità di investire sulle politiche di accesso e reclutamento e sullo sviluppo delle competenze, grazie alla formazione, ma puntando anche sulla capacità amministrativa, sulla semplificazione, sulla transizione digitale ed ecologica.

E' importante adottare misure *ad hoc* sulla capacità di valorizzazione delle competenze esistenti: agire dunque sui temi del miglioramento dei processi, di come rendere l'azione amministrativa più efficiente, di come aumentare la produttività, migliorando poi l'esecuzione.

Questo vuol dire proporre programmi che diano delle risposte a breve termine alle esigenze delle amministrazioni, agendo sull'integrazione dei processi e sulla capacità di gestire l'amministrazione per obiettivi e risultati.

Le nostre Amministrazioni Pubbliche non sono abituate a pensare alla formazione come a un investimento sulle persone e sulle loro potenzialità di sviluppo, come invece avviene generalmente nel settore privato: ma è proprio sulle persone che si gioca il successo di qualsiasi politica pubblica del futuro.

Condizioni di inquadramento iniziali e bassi livelli retributivi, assenza di autonomia, inesistente dinamicità nei contesti organizzativi, unitamente alla scarsa possibilità di carriera costituiscono ulteriori valide ragioni per cui, con le dovute e opportune eccezioni, i migliori talenti rinunciano ad un impiego pubblico, se non addirittura lo lasciano per intraprendere nuove attività professionali.

L' Area delle elevate professionalità, prevista dall'ultimo CCNL, è al momento soltanto un contenitore vuoto: in molte Amministrazioni non è stata neanche istituita sulla carta e comunque, al fine di renderla esecutiva, è necessario modificare gli organici di tutte le Amministrazioni, prevedere il numero delle unità da inserirvi, nonché quantificarne il costo. Mentre fatica ad essere applicato anche il nuovo ordinamento professionale, sia nella parte relativa all'attribuzione dei differenziali stipendiali che dei percorsi di carriera tra le altre Aree professionali degli Assistenti e dei funzionari.

Il 2023 è l'anno europeo delle competenze, una delle tre parole chiave, insieme a merito e responsabilità: sono esattamente queste le qualità necessarie per affrontare le sfide di un mondo in continua trasformazione.

Come ha rilevato il Ministro Zangrillo, «*Per migliorare la performance della pubblica amministrazione, centrale e territoriale, è necessario rappresentarla come attrattiva. Ed è chiaro che per farlo bisogna lavorare su tutti gli elementi che rendono tale una organizzazione. Le retribuzioni, certo, ma anche la capacità di premiare il merito*», un punto fondamentale da cui partire.

Sempre in linea con quanto affermato dal titolare della Pubblica Amministrazione, il pubblico impiego non deve rappresentare unicamente il "posto fisso": la stabilità è importante, ma soprattutto i giovani desiderano una occupazione che sia in grado di realizzare i propri sogni e che sia all'altezza di determinate aspettative, coniugando vita privata, ambizione e crescita professionale.

Ma queste sono tutte operazioni che non possono essere attuate a costo zero, ripetendo il solito refrain dell'impossibilità di aumentare il debito pubblico. Vanno utilizzate tutte le risorse disponibili, non solo quelle del PNRR, ma anche ad esempio quelli rinvenienti dai Fondi Europei, all'interno di un quadro coerente e di una strategia condivisa, recuperando tutte quelle voci che insistono sulla spesa pubblica ma che sono improduttive, quali gli sprechi, le duplicazioni di competenze o le esternalizzazioni, che hanno aumentato i costi, senza migliorare le prestazioni.

Lo sviluppo socio-economico del Paese richiede una attenzione costante ed una rapida capacità adattativa, al fine di evitare lo scollamento tra dato reale e dato ideale che per troppo tempo si è riscontrato nelle politiche assunzionali pubbliche e private.

L'unica strada per garantire servizi pubblici universali che rispondano adeguatamente alle prerogative del dettato costituzionale è il rafforzamento della Pubblica Amministrazione, investendo sulle competenze e la valorizzazione personale, assumendo personale e aumentando le retribuzioni.

La Pubblica Amministrazione deve attrarre nuovi talenti e professionalità, sviluppando una cultura dell'*employer branding* che promuova le opportunità di impiego e al tempo stesso valorizzi l'ente come organizzazione dinamica, flessibile e attenta alle persone.

Ciò vuol dire offrire non soltanto retribuzioni e benefit allineati al mercato e contratti stabili e di qualità, ma anche buoni livelli di flessibilità, opportunità di sviluppo professionale e modelli di valutazione e carriera meritocratici.

Risulta quindi evidente l'importanza della creazione di una rinnovata funzione di gestione del personale e delle politiche di sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione, attraverso il supporto dell'intelligenza artificiale e l'utilizzo dei dati, che consentono di conoscere esattamente le persone che abitano l'organizzazione, di scoprirne le loro capacità, di valutarle e di intercettarne i bisogni e le esigenze più profonde, in modo più rapido ed efficiente. Bisognerebbe mettere insieme tutte le potenzialità delle nuove tecnologie, la capacità di rendere disponibili informazioni, di migliorare i prodotti, di renderli più sicuri, di allargare le conoscenze, con la possibilità di utilizzare le risorse umane nei settori che ancora oggi invece vedono una mancanza di personale, o un basso livello di professionalizzazione. In questo ambito l'IA nelle Pubbliche Amministrazioni è una sfida che va colta, rendendo più fruibili e accessibili nuovi servizi a cittadini e imprese.

Ma a fronte di Contratti di lavoro scaduti a dicembre 2021 gli interventi previsti dal disegno di legge di bilancio che il Governo ha presentato non appaiono in linea con l'esigenza di garantire un riallineamento delle retribuzioni all'incremento del costo della vita che in questi anni in particolare ha messo a dura prova il potere d'acquisto dei pubblici dipendenti. E persistono ritardi nell'utilizzo delle risorse del PNRR, pur sottodimensionate nel loro stanziamento rispetto, all'impegno complessivo.

I contratti di lavoro non sono solo uno strumento di recupero salariale, ma giocano un ruolo importante anche per accompagnare i processi di modernizzazione e di sviluppo delle competenze.

Per questo una discussione a tutto campo sulle PA e sul loro ruolo nel Paese non può non avere al centro anche questo importante aspetto.