

Rinnovare la P.A.

Perché nella PA serve discrezionalità?

Perché le giovani generazioni che “vogliono cambiare il mondo” dovrebbero entrare in PA? E come reclutarle per aprire le porte a chi ci crede e sa farlo?



Foto di MCh Lee su Unsplash

In PA sta entrando una nuova generazione. Scegliendo male questi nuovi dipendenti pubblici stiamo perdendo un'occasione storica.

Negli ultimi 10 anni, la PA ha perso oltre duecentomila persone; l'età media è di quasi 51 anni; la PA italiana è la più debole d'Europa con 5,5 impiegati ogni 100 abitanti contro 8,3 della Francia, 8,1 del Regno Unito, 7,3 della Spagna e 6,1 della Germania. Nei Ministeri quasi il 30% del personale ha più di 60 anni e chi ha meno di 30 anni non arriva all'1%. In due anni i candidati ai concorsi pubblici si sono ridotti a un quinto. Due vincitori su dieci rinunciano al posto, ma diventano il 50% per i posti a tempo determinato. Molti vincitori di concorso prendono servizio, per poi lasciarlo dopo pochi mesi.

Di fronte a sfide, ingiustizie, trasformazioni del presente serve una macchina pubblica, una Pubblica Amministrazione, rigorosa e flessibile, capace di discrezionalità, di attuare politiche moderne, sensibili alle persone nei luoghi. L'Italia è più lontana ancora di altri da questo standard. La sua PA è la più vecchia d'Europa. Pochissimi giovani.

Poca formazione. Cattivo reclutamento. Ora, lo sblocco del turn over del personale offre una straordinaria occasione di ricambio generazionale, offre a centinaia di migliaia di giovani l'occasione di portare le loro competenze nella macchina pubblica. Ma bisogna saperlo fare.

Quando Paola Suriano, a capo della struttura dedicata alle assunzioni nel Comune di Milano, progettò un importante concorso per dirigenti, era consapevole che la maggior parte delle selezioni sarebbero state basate su prove nozionistiche finalizzate ad accertare le conoscenze teoriche di candidati e candidate. E invece serviva scegliere dirigenti che fossero in grado di prendere decisioni rapidamente, assumersi responsabilità, motivare e valorizzare i propri collaboratori e le proprie collaboratrici. E allora si fece aiutare da psicologi ed esperti di gestione delle risorse umane per costruire una prova basata su strumenti innovativi di selezione, cioè sulle capacità e le attitudini dei candidati e delle candidate. Il concorso fu un successo, anche per la sua velocità.

Ne abbiamo scovati di casi come questo, in tutto il paese, ma sono un'eccezione alla regola che vede, invece, il processo delle assunzioni non come un progetto che risponde alla missione dell'Ente, ma come un mero adempimento. Nascono così concorsi basati unicamente su piani creati solo per sostituire le uscite, con bandi molto generici, in cui non sono descritti né il profilo, né le competenze, né le attitudini ricercate. È così che alla fine i concorsi vengono presi d'assalto non dai migliori, ma da chi li prova tutti.

Tutti concordano che l'attenzione alle persone sia centrale per avere una buona PA. Purtroppo, questa dichiarazione di principio viene vanificata da due errori.

Il primo è quello di pensare che si possano valorizzare il personale e realizzarne il ricambio senza adeguati investimenti. Come? Risparmiando sui concorsi e sulla formazione. Da una parte, negli anni, si è risparmiato sulla nomina delle commissioni di selezione, scegliendo di non coinvolgere nuove professionalità utili ma considerate troppo costose, con il risultato di avere concorsi sciatti e prove di preselezione dove si vince come in una lotteria, scoraggiando i migliori a partecipare. Dall'altra, si è deciso di dedicare alla formazione la metà di quel che si investiva quindici anni fa con il risultato che i dipendenti pubblici possono usufruire di poco più di un giorno di formazione ogni anno.

Il secondo errore è stato dettato dalla malintesa esigenza di far presto. Si è creduto di dover accelerare il processo di selezione non aumentando la cura del suo svolgimento, ma tagliando passaggi fondamentali.

Oggi le norme permettono la selezione di funzionari con una sola prova a quiz. Persone che una volta assunte rimarranno nelle amministrazioni per decenni. Quiz di 40 domande in 60 minuti che ovviamente non permettono di conoscere le persone candidate, né di verificarne la reale motivazione.

Sappiamo tutti che nessun imprenditore sano di mente assumerebbe così i propri collaboratori e dipendenti. Tutto questo sarebbe grave in ogni epoca. Ma oggi è ancora più grave. La diversità dei contesti e dei bisogni, l'incertezza e il rapido cambiamento delle circostanze, la massa di dati disponibili, richiedono competenza e discrezionalità nell'attuare le politiche, capacità di confronto con imprese, lavoro, cittadinanza. E dunque le amministrazioni hanno bisogno di profili professionali molto diversi rispetto a quelli basati sugli adempimenti come nei decenni passati. La PA non ha più bisogno di chi segue fedelmente regole e procedure, ma ha estremo bisogno di chi sappia risolvere problemi, negoziare con le parti della società che operano fuori dai palazzi. La PA ha bisogno di chi ha competenze tecniche e capacità di interagire con i fornitori privati con competenza e autorevolezza. Insomma, si è alzata l'asticella dei requisiti che sarebbero necessari per entrare in PA.

Esiste dunque un bisogno, una domanda, di un salto di qualità della PA. Ed esiste l'offerta di risorse umane per farlo. Prima di tutto, dentro la PA, che in tante parti del paese tiene grazie all'impegno oltre ogni orario o ragionevolezza di pubblici impiegati, infermieri, insegnanti. E poi nelle nuove generazioni. Esse sono alla ricerca di un posto di lavoro che "le meriti" e per cui abbia senso impiegare così tanta parte della vita. Questo approccio porta con sé l'istanza di un maggiore riconoscimento, della condivisione sia della motivazione alla base dell'impegno richiesto sia dell'obiettivo strategico che lo giustifica. Le giovani generazioni hanno voglia di avere un posto in cui crescere; sono alla ricerca di soluzioni per conciliare vita privata e lavoro in un nuovo equilibrio, ritenuto necessario e che la pandemia ci ha messo in condizione di apprezzare attraverso lo *smart working*; difficilmente sono disposti ad accettare un posto di lavoro che non garantisce quello che la Costituzione italiana prescrive all'art.36, ossia "*una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.*"

Purtroppo, a fronte di tutto ciò, non è cambiato altrettanto il comportamento dei datori di lavoro pubblici. Non è cambiata la modalità di assunzione, sebbene alcune coraggiose norme lo prevedano, e non sono ancora cambiati i concorsi, ora digitalizzati, che restano sotto forma di quiz e sono centrati su nozioni anziché sulle capacità e attitudini di chi si candida.

Non è cambiata, se non in alcune eccezioni, l'accoglienza dei nuovi dipendenti, la loro integrazione con chi già lavora nelle amministrazioni e la cura per la nascita di un positivo senso di appartenenza.

Non è cambiata, se non in pochi casi degni di nota, l'organizzazione del lavoro, ancora molto gerarchica e incentrata sulla figura del capo. E ancora, non è ancora cambiato il lavoro pubblico nella possibilità di crescere professionalmente, perché la formazione è ancora poca e centrata non sulla crescita delle persone, ma sull'aggiornamento delle norme o, al massimo, sull'uso delle nuove tecnologie.

Non è cambiata, infine, la percezione dell'opinione pubblica che vede ancora il pubblico impiego, a meno che non sia dirigenziale, non come una scelta ponderata, ma come un facile ripiego.

Allora, che fare?

A fronte di questo stato di cose la buona notizia è che si può fare: è possibile rinnovare le amministrazioni pubbliche, si possono fare concorsi accurati e veloci, si può svolgere una formazione aggiornata e capillare, si può far diventare attrattivo il lavoro pubblico, non certo con spot pubblicitari pensati male e gestiti peggio, ma reimparando a essere buoni datori di lavoro. Decine di amministrazioni, soprattutto locali, lo hanno già fatto e ci mostrano la strada con il loro esempio. È necessario ripartire da lì: individuare, valorizzare e diffondere le migliori esperienze, attuare una formazione *peer to peer*, rafforzare le competenze nella gestione delle persone, accompagnare le amministrazioni più piccole affiancandole in questo percorso e non soffocandole con adempimenti che si rivelano solo fatti di carte.

Per rinnovare e rafforzare la PA e agevolare buone politiche per la giustizia sociale e ambientale e per combattere le disuguaglianze, due impegni sono prioritari. Il primo è un radicale miglioramento del processo di assunzioni. Chiediamo delle scelte precise e un Governo che non moltiplichi le norme, ma accompagni le amministrazioni perché:

- introducano nei bandi una chiara identificazione dei fabbisogni, non riproducendo la situazione di partenza con mere sostituzioni, ma ripensando la stessa missione dell'ente e quindi le professionalità necessarie;
- scelgano commissioni di qualità e le remunerino adeguatamente, coinvolgendole già nella costruzione dei bandi e delle prove, con una continua dialettica con le direzioni del personale in modo che i commissari sappiano chiaramente quali sono i profili necessari;
- attuino una comunicazione chiara che racconti quali sono le caratteristiche ricercate e per quali impieghi, in modo da orientare le candidature ed evitare partecipazioni seriali;
- considerino centrali la qualità delle prove usando le nuove tecnologie per verificare attitudini, competenze, capacità di risolvere problemi e, soprattutto, motivazioni e introducendo nelle commissioni psicologi ed esperti di risorse umane;
- infine, per evitare di neutralizzare l'impatto innovativo dei nuovi assunti, occorre che le amministrazioni curino la loro entrata con misure che consentano di costruire le migliori sinergie con le generazioni più anziane e curino con attenzione la fase di accoglienza e inserimento, attraverso una fase di accompagnamento che utilizzi anche l'esperienza dei colleghi già in servizio

Sono questi gli ingredienti che fanno un “buon reclutamento”.

Il secondo impegno comporta un rilancio importante della formazione di tutti i dipendenti pubblici in modo che ogni dipendente possa creare un suo percorso formativo assistito e certificato e che trovi poi riscontro in un completo fascicolo personale e nella carriera. SE questi requisiti fossero soddisfatti. SE essi fossero indicati da tutti i livelli di governo come il segno di una svolta. Se ci si rivolgesse a centinaia di migliaia di giovani dicendo che una o uno su dieci di loro potrà entrare in PA per aiutare a cambiare il paese. Ecco allora che si avrebbe una scossa. La motivazione non nasce dai proclami, ma dalla consapevolezza di contribuire con il proprio lavoro a importanti missioni strategiche che abbiano obiettivi importanti, chiari e verificabili dai cittadini e che siano patrimonio di tutta la comunità locale e nazionale

L’abbiamo detto: si può fare.

Valga, per chiudere, un altro esempio, quello della Regione Emilia-Romagna, che ha svolto 21 concorsi in un anno con oltre 22mila iscritti. In questo caso, la Regione ha completamente rivoluzionato tutto il processo di assunzione. Ha fatto tabula rasa dei fabbisogni della dotazione organica originaria e abbandonato il riferimento al turn-over sui tradizionali profili. Si è scelto, invece, di far riferimento a famiglie professionali ampie, per valorizzare il potenziale delle persone candidate più che l’esperienza acquisita. La rilevazione dei fabbisogni professionali è stata quindi condotta su poche famiglie professionali con una particolare attenzione ai nuovi “mestieri” del futuro. Questo percorso, come altri che abbiamo documentato, toglie ogni alibi. Assumere presto e bene è possibile.

Per saperne di più

Per conoscere tutti i **numeri del pubblico impiego**: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2023-tornano-a-crescere-i-dipendenti-pubblici-ma-mancano-tecnici-e-nuovi-profilo/>

Per un **approfondimento sui concorsi pubblici**: <https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/concorsi-105-giorni-per-assumere-presto-e-bene/>

<https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/oltre-il-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-rigenerare-la-pa-intera/>

Per leggere il **rapporto del Formez sullo svolgimento dei concorsi**: [#FormezComunican.191- 8 febbraio 2023 | Formez PA](#)

Per un punto di vista “interno” alla PA, ma fortemente innovativo: [antonionaddeo.blog](#)

Quattro libri diversi, interessanti per capire come cambia e come può cambiare la PA:

Bertola M., [*Persone fuori dal comune*](#) - tratta di come mettere al centro le persone nelle amministrazioni

Saporito R., [*PUBLIC LEADERSHIP*](#) - una guida per una dirigenza consapevole

Mazzucato M., [*Il grande imbroglio*](#) - ci fa vedere cosa succede se la PA perde competenze

[*Governare con la rete. Per un nuovo modello di Pubblica amministrazione*](#) - Goldsmith, Stephen - Libri Un "classico" della nuova pubblica amministrazione

Naviga su NuoviEquilibri e guarda il video della parola

<https://www.nuoviequilibri.org/parole/rinnovare-la-pa>