

Proposta n. 11 Reclutamento, cura e discrezionalità del personale delle PA

Molte delle proposte avanzate nel Rapporto richiedono una qualità dell'attività amministrativa oggi non disponibile, disponibile solo a macchia di leopardo o disponibile ma decisamente sottodotata in termini di risorse umane. Per lo svolgimento delle funzioni previste è necessario un mix generazionale e di competenze tecniche e organizzative, un continuo aggiornamento formativo e un volume di risorse umane adeguato nei punti del sistema (al centro e in periferia) più coinvolti dal cambiamento desiderato. Ed è necessario che dirigenti, funzionari e personale tutto abbiano la capacità e la motivazione per aderire al metodo di amministrare che l'attuale fase e le nostre proposte richiedono: un metodo fondato sull'interazione con i cittadini amministrati, su una loro crescente partecipazione alla verifica, sull'apprendimento sul campo, e dunque su un'elevata discrezionalità decisionale mirata a decidere prima di tutto "cosa" fare, non quale vestito giuridico dare alle cose che si fanno.

E' dunque necessaria un'organizzazione del lavoro adatta a garantire questi requisiti. Che oggi manca. Torna cioè a pesare, oggi ancor più di ieri, il principale punto di debolezza del nostro paese dal dopoguerra: la sua Pubblica Amministrazione.

Per affrontare questo antico nodo **non proponiamo un nuovo disegno di riforma**. Che non sapremmo disegnare e che non crediamo strada saggia. **Suggeriamo piuttosto**, per una volta, **di partire da cosa è necessario fare, dalle quattordici altre proposte che avanziamo**. Se condivise, esse offrono obiettivi chiari e mobilitanti. E individuano platee di beneficiari che possono pesare nel pretendere il cambiamento. Rappresentano quindi il terreno su cui chiedere che cambiamenti amministrativi necessari all'attuazione di quelle proposte siano realizzati proprio nelle filiere amministrative coinvolte dagli interventi. Riprendendo un metodo di "*change management*" suggerito da altri in passato, il ForumDD propone dunque un'agenda di interventi da sperimentare proprio nelle singole filiere amministrative verticali – dal livello locale al livello regionale e nazionale – investite dalle politiche da noi suggerite.

Ecco i cinque indirizzi di questa agenda, che sono poi motivati e articolati nella proposta:

- **forte rinnovamento (anche disciplinare) delle risorse umane** e ove necessario loro ampliamento, sulla base di una pianificazione di lungo termine del fabbisogno: il rinnovamento è facilitato dai forti flussi in uscita dei prossimi anni, dovuto allo straordinario squilibrio per età degli attuali dipendenti;
- **una politica del personale** basata su un "patto di equità organizzativa" che fa degli obiettivi in cui è declinata la missione strategica e della misurazione dei risultati il metro del confronto all'interno dell'amministrazione e lo strumento di dialogo fra politica e amministrazione, e fra amministratori e i cittadini, ma accantonando ogni meccanismo monetario incentivante legato ai risultati.
- **l'introduzione di meccanismi incentivanti** legati alla valutazione delle **competenze organizzative**,
- **l'autonomia finanziaria della dirigenza**, da sperimentare nelle filiere amministrative interessate;

interventi che liberino la discrezionalità degli amministratori, indirizzandoli a occuparsi di prendere le decisioni che appaiono più adatte al raggiungimento dei risultati, non quelle che appaiono più aderenti all'interpretazione prevalente delle procedure.