

# UNA NUOVA P.A. PER LA CRESCITA DEL PAESE

Seminario con esperti, operatori del settore,  
accademici, stakeholders, parlamentari

---

ROMA, 21 MARZO 2024

## **Stefania Bonaldi**

*Segreteria Nazionale PD – Responsabile Pubbliche Amministrazioni, Professioni e innovazione*

Buongiorno a tutte e tutti e ben trovati. Buongiorno alla nostra Segretaria, le cui ultime 24 ore sono state dei giri di giostra pazzeschi, quindi grazie di essere qui, Elly, e per quanto riuscirai a fermarti, però ci tenevamo molto che tu ci potessi essere all'incipit di questo momento e ne siamo lieti.

Grazie a tutte e tutti voi per la vostra presenza oggi, questo è un momento seminariale e come vedete abbiamo cercato anche di creare una logistica che rappresentasse quello che vogliamo fare, cioè un pomeriggio di lavoro, a porte chiuse quindi si può parlare anche molto tranquillamente e liberamente. Perché? Perché sentiamo molto l'esigenza, come Partito Democratico, di aggiornare lo sguardo sulla Pubblica amministrazione che deve tornare a essere un motore di crescita del Paese. Hanno a che fare con la Pubblica Amministrazione 60 milioni di italiane e di italiani quotidianamente, quindi riteniamo sia una leva strategica nel Paese e appunto, per aggiornare il nostro sguardo, abbiamo bisogno di farlo contemplando la P.A. dalle varie prospettive che oggi qui sono presenti e siedono al tavolo e quindi, come relatrici e relatori voi sarete chiamati a portare il vostro contributo. Io introdurrò il tema con qualche slide, vi presenterò e proverò a tracciare alcune linee che ho raccolto, perché con molti di voi ho già avuto occasione di incontro e anche di riflessione in materia di P.A.; cercherò però di non rubare troppo tempo perché protagoniste e protagonisti oggi siete voi e noi ci mettiamo in una dimensione di ascolto. Intanto, prima di dimenticarmi, voglio ringraziare Oriano Giovanelli, che è stato mio omologo qualche Segreteria fa ed è stato fondamentale per ricreare alcune connessioni estremamente preziose, quindi lui si è messo lì defilato -non avevo dubbi- però sa che può intervenire quando vuole.

Intanto vi presento, qui oggi ci sono Tiziana Alti, Comitato scientifico Fondazione Romagnosi di Pavia, Fabio Bottero, Coordinatore di Avviso Pubblico Lombardia, nonché sindaco di Trezzano sul Naviglio; Giulio De Petra Forum Diseguaglianze e Diversità ma anche Gruppo di lavoro del Dipartimento innovazione del Partito Democratico; Giovanni Fattore, professore di Policy alla SDA Bocconi; Francesco Fieri che è DG del Dipartimento Risorse Innovazione Europa in Regione Emilia Romagna; Oriano Giovanelli che peraltro è anche in Italia Decide, adesso, come direttore esecutivo; Rita Longobardi segretario nazionale UIL Funzione Pubblica; Angelo Marinelli Segretario nazionale Funzione Pubblica CISL; Guido Melis, professore emerito di storia delle Istituzioni politiche, già deputato del Partito Democratico; Carlo Mochi Sismondi, presidente del Forum Pubblica Amministrazione; Antonio Taddeo, presidente di Aran; Alessandro Natalini professore ordinario, presiede il corso di Politica, Amministrazione Innovazione alla LUMSA; Gaetano Palombelli, delegato dell'UPI; Serena Sorrentino, segretaria generale della Funzione pubblica CGIL e Gregorio Tito del Comitato Consiglio di indirizzo

dell'Inps. Qui accanto è presente oltre a alla Segretaria Elly Schlein anche Davide Baruffi, che ha la delega agli Enti Locali nella segreteria del Partito Democratico. Sono poi presenti, e li ringrazio, diversi nostri rappresentanti del Parlamento: vedo l'on. Andrea Casu, l'on. Ylenia Zambito, so che sono in arrivo la sen. Furlan e la sen. Camusso; sappiamo che al Senato sono ancora in Commissione e quindi potrà esserci un po' di movimento, tuttavia li ringrazio della loro presenza perché loro sono particolarmente impegnati proprio sul fronte della Pubblica amministrazione. Ora qualche spunto, con lo spirito semplicemente di dare una cornice alla giornata di oggi ma di non spoilerare niente, perché poi sarete voi i protagonisti.

Intanto una fotografia, è il dato della Ragioneria generale dello Stato 2022 e ci dice 3.250.000 dipendenti, vedete che la parte del gigante la fanno Istruzione ricerca con 1.200.000, Sanità circa 700.000 dipendenti e poi Funzioni locali enti partecipati più o meno, insieme, 1.000.000 di lavoratori e lavoratrici. Il dato dell'Osservatorio INPS è più alto, parla di 3.700.000 lavoratori, io credo che la differenza sia data dal comparto Sicurezza, che sono circa 500.000 unità. Un dato significativo che ci dice INPS è che di quei 3.700.000 lavoratori, circa 1 milione e 300 mila, quindi un terzo, andranno in pensione nei prossimi dieci anni perché hanno un'età media di 55 anni. È un dato che tornerà nelle nostre riflessioni perché ci interpella molto.

Dipendenti pubblici ogni 100 abitanti: l'Italia è all'ultimo posto 5,5 dipendenti ogni 100 abitanti. Dipendenti pubblici sul totale dei lavoratori e lavoratrici del Paese: anche qui non ce la passiamo benissimo 14% a fronte di un 28% della Danimarca: ci batte in peggio solo la Germania col 10%. Anche qui poi, però, si apre una riflessione perché quanti sono i lavoratori e le lavoratrici che svolgono un servizio pubblico pur non essendo lavoratori pubblici? E' un dato che avrei voluto trovare, ma non sono riuscita, credo sia molto interessante, perché sappiamo quante sono le esternalizzazioni dei nostri servizi: anche questi lavoratori e lavoratrici garantiscono un servizio pubblico.

Ultimo dato, peraltro ringrazio il Forum PA per questi ultimi dati: la fiducia nella pubblica amministrazione tutto sommato regge: è mediamente il 58%, un dato che ovviamente possiamo pensare di incrementare e dobbiamo incrementare.

Quali sono le principali criticità?

Intanto non c'è la PA, ci sono le PA, sono molto diverse tra di loro ed è assurdo pensare di usare le stesse regole per tutti. Faccio un esempio: quando ero sindaca dovevo assumere un dirigente attraverso l'istituto della mobilità. Ho dovuto prima verificare che non vi fossero dirigenti ministeriali in mobilità, per venire a lavorare nel mio ente, ma questa cosa non ha veramente senso. Difficile rapporto centro/periferia, l'abbiamo sperimentato certamente; fanno la loro parte anche riforme non compiute, in questa sede possiamo dirci che la riforma non compiuta Delrio è un problema.

Grande frammentazione delle autonomie locali: i Comuni sono 7.900. Di questi 5.533 hanno

meno di 5000 abitanti, solo 734 comuni superano i 15.000 abitanti. Questo è un problema enorme per le realtà locali. Sono andata a vedere dal 2009 ad oggi le fusioni fra comuni sono state 144 in tutta Italia, di cui 32 in Lombardia. Ma tenete conto che le 32 in Lombardia hanno diminuito il numero dei comuni lombardi del solo 4%.

Il limite dell'amministrare per legge. Si legifera su tutto in modo sovrabbondante, in modo scomposto, in modo assolutamente disordinato. Una cultura squisitamente giuridico formalista. Moltissimi laureati. Io sono laureata in giurisprudenza, ho lavorato in una pubblica amministrazione, però riconosco che c'è un problema dato dal proliferare di giuristi e soprattutto un eccesso di procedure e carenza di managerialità. Qualcuno tra voi negli audit mi ha fatto notare ad esempio che non esiste nella Pubblica amministrazione italiana il concetto di sperimentazione: non si sperimenta nulla, si legifera e poi si sperimenta a legge fatta. Il personale è anziano (e infatti in 10 anni andranno in pensione 1,3 milioni di persone). Ma è anziano anche per competenze, c'è una prevalenza di profili giuridici ma nello stesso tempo mancano architetti, ingegneri, progettisti del sociale, economisti del lavoro, psicologi, sociologi, informatici, analisti dei dati, statistici, fundraiser. Ci sono tutta una serie di professionalità che le pubbliche amministrazioni non riescono a intercettare.

Depauperata da tante esternalizzazioni, di servizi e di prestazioni intellettuali e questo per un partito come il nostro che coltiva una visione solidale chiama in causa anche evidentemente un tema di disparità di trattamento, di diritti, di garanzie, di tutele. Esempi ne abbiamo a iosa: dagli educatori, agli assistenti sociali, ai medici gettonisti, ai manutentori, agli OSS, agli infermieri delle cooperative.

Eccesso di controlli, molti degli interlocutori con cui ho parlato hanno evidenziato le fatiche di questi controlli con Autorità deputate che nel tempo in qualche modo si sono anche sovrapposte tra di loro. Faccio due esempi da un lato l'ANAC dall'altro la Corte dei Conti; nello stesso tempo spesso mancano i controlli "ex post" sui servizi esternalizzati, perché non c'è il know how all'interno della pubblica amministrazione. Poi per andare a verificare la qualità del servizio, gli standard e quant'altro.

Una dirigenza che molti hanno definito dal potenziale mancato. Manca una dirigenza, salvo casi sporadici, autonoma. Non c'è una precisa definizione del ruolo e del profilo dirigenziale. Ci sono stati tentativi di riforma, peraltro rimasti inespresi. Una riflessione critica che emersa anche nel dialogo con molti di voi che è giusto anche in questa sede fare, è il tema dello spoil system, la sua esasperazione ha portato evidentemente anche a situazioni drammatiche come quelle che vediamo oggi, però rispetto alle quali anche la nostra area politica non può assolutamente fare l'ingenua.

Procedure di selezione antiquate: servono altre skill, non bastano i dirigenti che ci sono già in servizio perché altrimenti misureranno sempre lo stesso know how le stesse competenze

quindi servono skill diverse. Va ripensata la modalità di espletamento delle prove concorsuali. C'è immobilismo, c'è impermeabilità pubblico/privato. Accanto a questo scarso appeal del pubblico impiego, moltissimi concorsi nei nostri comuni, nelle realtà locali vanno deserti su tante professionalità. Una modalità di reclutamento vecchia, non c'è la job description, che c'è ad esempio nelle assunzioni del privato, non ci sono le pratiche di onboarding. Il trattamento economico è modesto, spesso non ci sono risorse per la contrattazione decentrata. Il welfare aziendale è misconosciuto, c'è rigidità, rigidità oraria, resistenze anche sul lavoro agile.

E poi la mancata continuità dei propositi riformatori. Ogni governo che si insedia resetta e parte ex novo e quindi questo determina alla fine una grande perdita di tempo e non si riesce a far sedimentare quello che di buono è stato fatto.

Le possibili soluzioni; anche qui sono uscite già da voi alcune sollecitazioni e vado ancora di più solo sui titoli per non dilungarmi.

Serve un programma chiaro che individui funzioni, modelli di organizzazione e i profili che servono a far funzionare la Pubblica Amministrazione, con una regia integrata, che non sia solo centrale ma che tenga conto delle diverse dimensioni delle P.A. e con esperti in chiave multidisciplinare, che monitori gli sviluppi e proponga adattamenti in corso d'opera.

Serve delegificazione, testi unici che sopprimano poi tutta la legislazione disordinata vigente. Serve razionalizzare i poteri e anche le realtà di controllo, introdurre le sperimentazioni che dicevamo prima, poi quelle buone si tengono e diventano modelli generali da applicare in maniera più estesa.

Serve un nuovo piano di fabbisogno del personale, che va pensato sulla base delle esigenze future o di oggi della Pubblica Amministrazione. Non possiamo più permetterci semplicemente di sostituire chi va in pensione replicando il medesimo profilo che si congeda, perché intanto la realtà corre e corre in fretta, portando le P.A. nella dimensione digitale. Quindi il digitale deve aiutarci, influenzare e determinare il nostro modo di ripensare la P.A..

Occorre riformare le modalità di reclutamento e accoglienza, ridare valore alla prova concorsuale, alla prova orale, abbiamo invece bisogno di valutare anche quel momento che è fondamentale; e curare l'accoglienza dei neoassunti, l'on boarding è importantissimo per misurare le capacità e per accompagnare.

Poi rivedere il sistema della valutazione, spesso trattata come la pagellina mortificante. Valorizzare la valutazione per team, più che quella individuale e semmai quella individuale utilizzarla per delle progressioni interne che non siano solo appannaggio, come dire, di pochissimi e solo per età. Poi qui c'è anche la suggestione delle fast stream per i più meritevoli che arriva da Sabino Cassese - pure invitato a questo seminario ma non poteva esserci -, dei corridoi per i più meritevoli, da capire è il come, ma valorizzare dall'interno i meritevoli è

importante; inoltre, diamo più peso alla contrattazione di secondo livello, questo è per noi importantissimo per riuscire a valorizzare le specificità, perché non tutto può essere fatto è detto a livello centrale.

Peraltro, ci sono dei nuovi strumenti, il presidente di ARAN Antonio Naddeo ci ha parlato della funzione dell'elevata qualificazione, così come possibili contratti di apprendistato o di formazione lavoro: sta a capire se effettivamente possono essere una modalità nuova su cui lavorare, anche eventualmente da migliorare, per essere più attrattivi anche rispetto a professionalità che magari non arrivano alla dirigenza ma che se lavorano nel pubblico debbono avere anche una adeguata valorizzazione economica, altrimenti non riusciremo mai a reclutarle e reinternalizzare queste competenze, e questo rende la P.A. debole con la parte privata.

Poi ragionare sui centri di competenza, questa suggestione arriva da una persona che non è qui ma appunto che abbiamo incontrato nel nostro percorso che è Giuseppe Busia, presidente ANAC. Lui ci diceva: su modello delle centrali di committenza disciplinate da ANAC per i Comuni, bisognerebbe pensare altri "centri di competenza" per altre funzioni locali, tenendo conto della frammentazione di cui sopra: nella selezione ad esempio e gestione del personale; nei servizi finanziari; nel controllo sui servizi esternalizzati: questa potrebbe essere una nuova chiave di azione, visto che fusioni e gestioni associate non hanno dato i risultati sperati.

Un possibile senso della riforma delle Province può essere le Province come 'meta unioni', come qualcuno di voi ha suggerito, per gestire alcuni servizi comunali in una dimensione di ambito territoriale ottimale.

Valorizzare la formazione, qui credo non ci sia bisogno di altre parole. Ci sono dei modelli interessanti. Sono possibili anche formule di voucherizzazione, delle prestazioni formative in modo che ogni dipendente possa costruirsi un suo pacchetto formativo. Tenete conto che oggi si spende per la formazione meno che nel 2008. La formazione dei dipendenti pubblici passa anche attraverso la sprovincializzazione: contaminare la pubblica amministrazione con esperienze di alternanza pubblico/ privato (con attenzione al tema del conflitto di interessi) o pensare all'Erasmus per i dipendenti pubblici. Il qui presente Giovanni Fattore quando ragiona sulla Sanità, ci dice che la Sanità italiana è avanti perché comunque è già più internazionale. I medici, gli operatori sanitari si confrontano anche in contesti internazionali, ma questo nel resto della Pubblica amministrazione che conosciamo non avviene mai.

Per ripensare in tutto questo, l'innovazione deve servirci nell'organizzazione interna del lavoro, che non può rimanere impermeabile alle novità delle nuove tecnologie, ma anche nel rapporto con l'utenza, perché è uno strumento, senza dimenticare ovviamente il digital divide e quindi la necessità di raggiungere anche i cittadini più fragili che non sono digitali,

ripensando in modo nuovo il lavoro e l'organizzazione e poi l'apertura fiduciosa nei confronti dell'intelligenza artificiale, pur con le necessarie cautele che sono appunto il fatto che ogni algoritmo non debba solo essere efficace, ma giustificabile, che le decisioni prese attraverso, i meccanismi di intelligenza artificiale, siano accompagnate da spiegazioni comprensibili, tracciabilità completa e comunque tutelando i diritti dei cittadini, degli utenti e dei lavoratori e delle lavoratrici.

lo ho finito qui. Questa è semplicemente la cornice all'interno della quale collocare i vostri contributi. Immagino che la segretaria voglia dirci qualche cosa in modo che poi è libera di ascoltare quello che riesce, ma anche di andare. E poi ci diamo come regole d'ingaggio, direi un massimo di 8 minuti a testa, proprio per fare in modo che il nostro confronto possa dare spazio alle voci di tutti, anche in modalità poi interattiva. Poi chiederò anche ai parlamentari presenti.

## **Elly Schlein**

*Segretaria Partito Democratico*

Grazie Stefania, grazie a tutte e tutti voi per avere scelto di essere qui con noi, oggi, a dare un contributo di pensiero e di visione, che per noi è fondamentale, perché come diceva Stefania, e non ci tornerò perché la sua è stata una illustrazione davvero approfondita e ricca di spunti. Magari sono anche temi su cui ci sono sfumature di pensiero diverse, ma noi organizziamo questi momenti esattamente per farli emergere in un contesto sicuro, dove ci parliamo apertamente e per noi serve anche per capire dal ruolo nostro, che è doppio, in questo caso, perché un ruolo di oggi opposizione nel Parlamento, ma naturalmente di governo nella grandissima parte di Amministrazioni dove il Partito Democratico è nelle giunte o guida le giunte, quindi diciamo, in questo senso, dobbiamo capire come indirizzare le nostre scelte politiche strategiche, le battaglie che dobbiamo fare per naturalmente mirare ad un miglioramento qualitativo della Pubblica Amministrazione.

Do tre spunti, perché tanto tu Stefania hai toccato l'universo mondo e c'è già tanto sul tavolo, per cui non voglio aggiungere troppe cose: tre spunti che mi interessa sottoporre alla nostra discussione di oggi.

Uno è il punto di vista di lavoratrici e lavoratori della Pubblica amministrazione, perché io raccolgo tanta sofferenza soprattutto in quei comparti che vivono difficoltà, aspettano un rinnovo, non vedono risorse stanziare a sufficienza; adesso cito l'ultimo di cui mi sono occupata in questi giorni, quello delle forze dell'ordine perché noi abbiamo sollecitato il Governo a intervenire, anziché usare il solito registro solo retorico, che poi non porta un passo in avanti e scopriamo che i rinnovi, anche laddove si riescono a fare, ahimè, non bastano nemmeno a pareggiare l'aumento dell'inflazione Quindi naturalmente davanti a un'inflazione che ha pesa-

to sulle fasce più fragili per almeno il 17%, vediamo dei rinnovi che, dove va bene, arrivano al cinque al sei quando si va proprio bene magari all'8%. E chiaramente questo incide sul potere d'acquisto, incide sulle prospettive, sulla qualità della vita, quindi penso che una Pubblica amministrazione demotivata da queste difficoltà, dal punto di vista della qualità del lavoro, chiaramente avrà maggiore difficoltà a innovarsi e innovare.

Arrivo al secondo punto, innovarsi e innovare. Non stiamo, secondo me, nel dibattito politico, dando sufficiente attenzione all'occasione che rischiamo di perdere con il Next Generation EU. Ieri sera ero a Bruxelles a confrontarmi con centinaia di giovani socialisti da tutta Europa. Anche perché una delle premesse è: non possiamo costruire la Next Generation EU senza luoghi di partecipazione, di coinvolgimento e di confronto con le nuove generazioni e capire anche quali sono le loro esigenze. Molti dei giovani che approcciano la pubblica amministrazione - aggiungo che io ogni tanto vedo un'altra tendenza, che è quella di volere tendere verso la P.A., anche perché, diciamoci la verità, offre mediamente una prospettiva di sicurezza maggiore, in un momento in cui nel privato ci sono molti contratti a termine, a tempo determinato e questo ovviamente incide sulla prospettiva di costruirsi un futuro, di costruirsi una famiglia eccetera eccetera - quindi ci sarebbe anche l'interesse a che le procedure concorsuali, così come sono state immaginate e fatte fin qui, a volte alimentano un'aspettativa che poi spesso viene tradita nei fatti in quello che accade. Qui c'è il nostro Andrea Casu, che ringrazio per la tenacia con cui segue le varie vicende dei concorsi di chi, con norme a volte diciamo cambiate in modo repentino oppure con atteggiamenti diversi ogni volta che cambia un Governo, poi "ci rimane sotto" e naturalmente la frustrazione diventa tanta. Tutto questo per dire che non sono questi i presupposti per un'iniezione di risorse e professionalità dentro la pubblica amministrazione e invece nuove assunzioni sono necessarie, sia per l'età media elevata, sia per le nuove competenze che servono, perché noi non riusciremo a fare la conversione ecologica e la trasformazione digitale, senza questo salto di qualità che passa anche da una buona formazione. Qui si dovrebbe toccare il tema scuola ed educazione e formazione professionale, sono preoccupata perché nell'attuazione del PNRR mi sembra che ci siano alcuni buchi, a cui questo Governo non intende riparare.

Mi ha interessato molto anche la relazione che è uscita in questi giorni da parte della Corte dei Conti che segnala quello che abbiamo visto tutti: un tentativo di accentramento che non vuol dire per forza maggior efficienza ed efficacia di quell'azione, soprattutto in termini di investimenti, perché anzi i Comuni, stavano spendendo in fretta e bene le risorse e sappiamo che i tagli intervenuti nell'agosto scorso per 16 miliardi sono a valere soprattutto sulle risorse destinate ai territori e ai Comuni, con particolare focus sulla rigenerazione urbana.

Tanti altri sarebbero i capitoli da toccare, però vedo due problemi, tanti piccoli comuni, che ci avvertono della difficoltà che in assenza di personale, e di personale con un certo tipo di



competenze e formazione, hanno anche solo nello scrivere progetti e partecipare ai bandi. E questa è una prima grande questione che dobbiamo affrontare, se non vogliamo aumentare le diseguaglianze territoriali.

Accanto a questo, però, appunto, il tema è quali competenze e quale tipo di nuove procedure iniezione di assunzioni, quindi di risorse servono per essere all'altezza di queste nuove sfide, perché il Paese ne ha tutto il potenziale, penso soprattutto alla conversione ecologica e c'è bisogno di una pubblica amministrazione che sappia tradurre quella visione in obiettivi concreti dandosi delle missioni strategiche che possano rimotivare anche chi lavora all'interno.

Rimotivare e poi capire una questione. Noi abbiamo bisogno di strumenti per valutare gli impatti degli investimenti che vengono messi in campo. È ciò che il PNRR ci chiedeva già in origine, ma io sono preoccupata perché noi ad oggi abbiamo pochi strumenti efficaci e puntuali per effettuare queste valutazioni di impatto, che invece sono fondamentali: impatto occupazionale, impatto sociale, impatto ambientale, oggi più importante che mai, e anche impatto di genere. Quando eravamo insieme noi, guardo Francesco Frieri e guardo Davide Baruffi in Emilia Romagna, anche in mezzo alla pandemia, non abbiamo rinunciato a darci uno strumento legislativo che diceva così: facciamo una valutazione di impatto di genere che riguarda tutte le grandi iniziative legislative regionali, in particolare su alcuni settori, ma con un approccio sempre, diciamo, "mainstream", cioè un approccio che guarda all'impatto delle politiche del lavoro, delle politiche della salute, delle politiche della scuola, diverso sui generi.

Ecco, questi sono secondo me tre elementi di cui dobbiamo tenere conto, perché le criticità sono tante, però è anche un momento in cui grazie a quegli investimenti, che sono una novità – e io ieri sono andata a ribadire che non dobbiamo tornare indietro, rispetto alla finestra che si è aperta con la pandemia – che serve un grande piano di investimenti pubblici sui beni comuni fondamentali e per accompagnare questi processi di cambiamento, che, se non guidati, aumentano le diseguaglianze, aumentano i divari. Però per fare tutto questo serve appunto un grande salto in avanti da fare.

Noi dobbiamo capire oggi come contribuire direttamente, sapendo che intorno a noi ci sono Paesi che attraverso la digitalizzazione hanno saputo costruire un nuovo patto sociale tra lo Stato, la cittadinanza e le imprese. Ero con alcuni colleghi dell'Estonia, l'altro giorno, che hanno fatto degli investimenti corposi in questa direzione. Allora la nostra idea è che questi processi non siano neutri, ma orientarli in senso redistributivo aumenta l'equità, aumenta le opportunità, getta le basi per fare nuova impresa e lavoro di qualità. E così che dobbiamo provare a intenderli.

Siamo secondo me un po' indietro rispetto ad altri Paesi, ma nulla ci impedisce di fare un salto avanti e recuperare. E oggi questo è il contributo che vogliamo dare. Quindi grazie a voi e vi ascoltiamo con grande piacere.

## **Carlo Mochi Sismondi**

*Presidente Forum PA*

Intanto Stefania, hai fatto un'una introduzione così vasta e con tanti tanti numeri che mi hai rubato 3/4 delle cose che volevo dire. Però questo va benissimo. Aggiungo solo sui numeri alcune cose che forse vale la pena di dire. Uno: sta crescendo il divario nelle figure apicali tra uomini e donne, ci sono sempre meno donne nelle figure apicali; questo non era mai stato brillante, come numero ma con il Governo Meloni le donne sono calate ancora in quasi tutti i ministeri, quindi questa è un'altra di quelle cose di cui dobbiamo tener conto.

Hai parlato della formazione: vi dico solo che nel 2008 si spendevano, ovviamente fatta salva l'inflazione, quindi ai prezzi del 2021, 300 milioni l'anno, più o meno, in formazione nella P.A., adesso se ne spendono 158, abbiamo dimezzato la spesa per la formazione.

I modelli organizzativi rimangono rigidi e molto spesso piramidali. Vediamo l'ultima direttiva sullo smart working, ad esempio, quindi ogni amministrazione deve comunque badare a degli schemi rigidi. I modelli organizzativi sono iper normati, vedi il tema - sollevato anche da Antonio Naddeo - dei buoni pasto per cui andiamo a normare anche quelli. Non ti dicono che cosa devi mangiare, ma quasi, insomma.

E tutte le innovazioni diventano adempimenti, questo è il grosso problema.

Faccio l'esempio del PIAO, era un'innovazione importante, ma adesso è diventato l'ennesimo fascicolo in pdf. Doveva essere un vero strumento di innovazione e di programmazione strategica, invece come tutte le innovazioni rischia di diventare mero adempimento.

Detto questo i giovani si avvicinano sempre meno alla PA perché il cambiamento profondo nel mercato del lavoro - che è un cambiamento secondo me, molto sano - fa sì che le persone cercano un lavoro che li meriti, cercano un lavoro che dia un senso alla propria vita, non basta più il posto fisso. Se vogliamo i migliori, dobbiamo cercare un lavoro motivante, sapere che si sta facendo qualcosa che ha un senso per la propria vita diventa fondamentale, se non riusciamo a far questo non prendiamo i migliori; prenderemo quelli che fanno i concorsi seriali, che alla fine uno lo vinceranno, ne fanno uno ogni mese, alla fine qualcuno lo vinceranno.

E comunque i giovani sono sempre meno. Guardando ai dati emersi dalla relazione del FormezPA, che ha realizzato negli ultimi dieci anni circa 170 concorsi con oltre tre milioni di candidati, notiamo che il numero dei candidati per ogni posto a concorso si è ridotto nel 2021 ad un quinto di quello del biennio precedente (40 candidati contro 200); in media due vincitori su dieci rinunciano al posto.

Cambia il mercato del lavoro:

- l'età di entrata nella PA cresce (da 27 anni a 33,2 in vent'anni) e diminuiscono radicalmente i giovani
- l'età media degli impiegati pubblici stabili è di 50,7 anni e non ha riscontrato alcuna di-

minuzione rispetto al 2020. L'età media per gli uomini è di 49,9 anni e di 51,4 anni per le donne. Nel 2001 l'età media era di 44,2 anni

- le amministrazioni sono sempre meno competenti di fronte ad una crescita delle sfide e a un assalto delle società di consulenza ("the big Con" di Mazzucato) che non trovano una controparte solida.

Che fare?

- lanciare un grande programma di rafforzamento del pubblico impiego partendo dai settori più deboli;
- ripensare tutto il processo assunzionale passando dalle norme ai fatti attraverso un effettivo accompagnamento delle amministrazioni; i bandi non si capiscono, non si capisce che cerchi, non si capisce perché lo cerchi, non sono in grado di discriminare le persone migliori e poi, quando fai le prove, peggio che mai perché - non so quanti di voi fanno parte di Commissioni - ma se andate a guardare le prove, sono ancora estremamente nozionistiche in questo non è cambiato quasi nulla.
- rilanciare la formazione e la formazione peer2peer (comunità di pratica per altro previste nel PNRR, ma non ancora attuate); le migliori esperienze devono essere capaci di andare nelle Amministrazioni pubbliche. Abbiamo fatto delle sperimentazioni. Vedo Alessandro Natalini che annuisce, perché probabilmente se la ricorda qualche sperimentazione fatta in questo senso.
- ripensare figura e incarichi della dirigenza (non tutti i dirigenti sono uguali) sottolineando autonomia e responsabilità (specie per la c.d. seconda fascia) e favorendone la discrezionalità in situazioni di incertezza (pensiero creativo), vedasi la direttiva Zangrillo, che però rischia di rimanere su carta;
- definire con chiarezza le missioni strategiche di ogni ente e condividerle con i lavoratori pubblici (non si possono fare riforme senza i lavoratori) e gli stakeholders in modo da curare la motivazione e indicare obiettivi concreti e valutabili per le organizzazioni in un ambiente aperto e "poroso" che tiene conto dei saperi delle persone nei luoghi (vedansi proposte Mochi/Barca nel "Forum Disuguaglianze Diversità"); ripensare il perché dell'esistenza in vita di ogni ente, perché solo così possiamo creare quelle situazioni di consenso nei riguardi degli stakeholder, che sono i cittadini. Quindi dobbiamo curare la motivazione che deve basarsi su un ripensamento delle missioni strategiche e questo cambia anche la valutazione;
- riorientare la valutazione centrandola sugli outcome delle organizzazioni piuttosto che sulle performance individuali (ritorno indietro nella direttiva Zangrillo sulla performance); dobbiamo riprendere una valutazione che è fatta sugli outcome e gli outcome non sono mai di una persona sola, gli outcome sono di un'organizzazione. Quindi a questo punto per

far questo dobbiamo avere una visione strategica del perché.

- aprire l'amministrazione alla partecipazione e alla co-programmazione e co-progettazione: la rispondenza dell'azione pubblica, per istruzione, salute, mobilità, infrastrutture sociali, welfare universale, alle aspirazioni e ai saperi delle persone nei luoghi richiede una trasparenza abilitante che metta i cittadini in condizione di monitorare continuamente e in tempo reale l'attuazione di una politica per poter intervenire su di essa; se non si fa co-design, se non si fa co-progettazione dei servizi, se non sfruttiamo i saperi che sono delle persone cerchiamo di fare le riforme e i cambiamenti e le innovazioni senza i soggetti che poi dovrebbero essere i fruitori di questa innovazione e senza i lavoratori che sono nelle amministrazioni queste innovazioni sono semplicemente impossibili
- gestire i dati pubblici (anche quelli che derivano da concessione di servizi pubblici a privati) come "beni comuni".

## **Gregorio Tito**

*CIVINPS*

Buonasera a tutti, io sono Gregorio Tito del Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'Inps. Ho chiesto di parlare perché mi ha stimolato l'ultima parte dell'intervento di Carlo Mochi Sismondi, laddove parla della necessità di rimettere il cittadino al centro. Ora questa cosa può essere uno slogan, può essere retorica, può essere scontata, può essere tutto tranne ciò che finora abbiamo fatto o meglio non fatto. Allora io credo che invece la Pubblica amministrazione vada riprogettata rompendo i confini che ci sono.

Il problema del funzionamento della PA deve essere posto in termini di 'sistema': interventi, anche sacrosanti, di miglioramento settoriale se non affrontati in una logica unitaria non ci permettono di avere quella massa critica che occorre per una svolta e per fare del funzionamento della macchina statale un punto centrale e mobilitante della nostra proposta politica. Qualora si acquisisse un'efficienza ottimale in ogni settore della PA (obiettivo, comunque, ben lungi dall'essere realizzato) non avremmo risolto il problema, ossia: conseguire una 'efficienza di sistema'.

Per rendere praticabile questo obiettivo occorre 'mettere al centro il cittadino' (non più solo come slogan), ossia: costruire le forme, i luoghi e le modalità di erogazione dei servizi unificando in un 'pacchetto' unitario le diverse azioni che le PP.AA. interessate mettono in campo per soddisfare bisogni complementari. Un esempio, gli anziani: avremo un ente, l'INPS, che più o meno efficientemente si occupa di dare una pensione al cittadino. Da un'altra parte ci sarà un servizio sanitario che si occupa di lui per la parte sanitaria, poi avrà un servizio comunale che si occupa di lui per la parte assistenziale e magari un ente di volontariato che gli va a fare la spesa. Allora se noi invece di parlare di cittadini visti dal nostro punto di vista

di pubblica amministrazione parliamo di persone, allora mettiamo la persona al centro; gli interventi del settore pubblico (ma anche del privato sociale e del volontariato) che riguardano ad esempio gli anziani, sono oggi frammentati e gestiti da soggetti che agiscono l'uno all'insaputa degli altri, costringendo, di fatto, il cittadino anziano ad essere esso stesso ad 'integrare' le azioni. Invece, se si realizza un insieme di 'luoghi' dove il complesso degli interventi viene erogato in modo integrato, raggiungeremo due obiettivi: efficienza (superando sprechi e doppioni) ed efficacia (come capacità di soddisfare compiutamente i bisogni).

Faccio un altro esempio: l'Italia è l'unico Paese in cui le politiche attive e le politiche passive del lavoro vengono fatte da due enti diversi. l'INPS fa le politiche passive, cioè dà i soldi e il Centro per l'impiego, quando ci riesce, cioè molto poco, colloca le persone, ma non c'è una presa in carico unitaria, non c'è un luogo unico dove il soggetto arriva, viene preso in carico e vengono soddisfatte le sue esigenze che vanno dal sussidio al sostegno per il collocamento. Lo stesso riguarda le politiche per famiglia che sono suddivise tra pezzi che fa l'INPS e pezzi che fanno i Comuni. A Milano, grazie all'impegno del Sindaco Sala, abbiamo fatto una sperimentazione a Quarto Oggiaro, un quartiere non semplicissimo, dove abbiamo costruito una struttura unitaria in Comune che serviva le famiglie, modello apprezzato dai cittadini in prima persona ma anche dai nostri dipendenti perché era molto motivante.

Per raggiungere questi obiettivi occorre 'disarticolare' i confini delle singole PP.AA. e realizzare nuove modalità di rapporto col cittadino. In questo senso, appare fondamentale incentivare il dialogo tra i sistemi informativi e la messa in comune delle banche dati: il progetto W.A.A.S. (Welfare As A Service) è sicuramente un esempio virtuoso di tale modo di procedere. Nel progetto, sostanzialmente i vari enti della Pubblica amministrazione mettono in comune i dati: questo è un altro terreno che noi dobbiamo arare, visto che i dati sono "il petrolio" del nostro secolo, del nostro tempo.

Quindi, il tema della digitalizzazione della PA acquista la giusta valenza se ancorato ad un progetto di riforma radicale del modo di concepire i servizi pubblici in questo Paese, altrimenti rischiamo di sprecare soldi in una digitalizzazione senza vision/mission.

Un progetto per costruire una 'rete di servizi integrati' non può prescindere dall'esperienza storica dell'Italia dove il perno del discorso pubblico ruota attorno ai Comuni (che hanno mille anni di storia, a fronte dei 150 del nostro Stato nazionale), tuttavia, l'attuale configurazione dei Comuni, fondata su una anacronistica e campanilistica frammentazione, non può assolvere al compito di essere il 'catalizzatore' di una nuova visione del servizio pubblico: occorre, superando prevedibili e trasversali resistenze procedere ad un progressivo accorpamento, onde rendere credibile l'azione dell'Ente Comune. Contemporaneamente vanno studiate le forme di coordinamento nel territorio che, senza voler ripristinare le vecchie Province (che non sono da rimpiangere) trovi forme agili e di tipo consortile che assolvano alla compito

essenziale di 'fare massa critica per ottenere efficienza', senza creare sovrastrutture burocratico-elettive. Dobbiamo invece approfittare del fatto che le Province non ci sono più, che i Comuni così non possono andare avanti perché non fanno massa critica, perché questo è il punto: la massa critica, per pensare a strutture intermedie che possano aggregare zone del territorio che hanno una omogeneità dal punto di vista della struttura socio economica. Su questo pensare al tipo di servizi che possono essere dati in condizioni tali che le strutture che erogano questi servizi si reggano in piedi. Allora io credo che questo è quello che dovremmo fare.

Infine, nel quadro sopra delineato, deve trovare posto una riflessione aggiornata sul ruolo del Terzo settore che dovrà sempre di più essere integrato nella progettazione

## **Guido Melis**

*Prof. Storia delle istituzioni politiche, già Deputato PD*

Stefania è stata bravissima e ha messo sul tavolo tante questioni che sono naturalmente tutte giustissime e gli altri interventi ne hanno aggiunte altre e sono convinto che alla fine della giornata avremo un monte di questioni, però io penso che questa riunione possa avere un maggior risultato se noi ci proponiamo - e sono contento che sia ancora presente la segretaria che ringrazio di essere qui, perché lo considero un segnale molto importante - di darci un metodo di lavoro. I vecchi socialisti distinguevano "un programma massimo" da "un programma minimo". Noi stiamo occupandoci adesso di un programma, per quanto importantissimo, "minimo" ma il programma massimo non l'abbiamo ancora toccato.

Io mi sono scritto tre cose: uno, non esiste la centralità della questione amministrativa in Italia, cioè noi non abbiamo mai, in tutta la storia della Repubblica, posto la questione dell'Amministrazione e della sua riforma al centro della discussione tra i partiti e nell'opinione pubblica. Non l'ha fatto nessun partito per varie ragioni, spesso per ragioni opportunistiche. Nel dopoguerra bisognava dare lavoro col pubblico impiego. C'era questa grande questione che la Democrazia Cristiana ha cavalcato ampiamente. I partiti di sinistra l'hanno in qualche modo imitata, ma nessuno ha posto il problema del funzionamento, cioè del cittadino - come si diceva giustamente prima -, del povero cittadino vecchio che, come ho letto l'altro giorno, ha bisogno dello spid e nessuno gli sa spiegare come deve fare e si deve ricordare la password e non se la ricorda, naturalmente, e comincia una trafila tragica per cui lui si sente lo Stato ostile. La centralità della questione amministrativa: un programma generale sulla questione amministrativa.

La seconda cosa è che bisogna convincersi che non si può fare tutto in una legislatura per di più in una legislatura divisa in 2 o 3 governi come è successo di recente. Ci vuole un patto tra le forze politiche e il PD potrebbe essere il proponente di questo patto. Astraiamo la

questione amministrativa, che vuol dire il funzionamento del sistema. Il meccanismo lo hai detto, giustamente, tu Stefania all'inizio: la macchina che fa funzionare lo Stato astraiamola dal conflitto politico, mettiamola in una nicchia e lì mettiamoci d'accordo ma lasciamo che si faccia una politica duratura di due legislature, di tre legislature, perché il lavoro che c'è da fare è un lavoro finissimo e al tempo stesso generico, generale. Bisogna aggiustare le cose quando non vanno bene, bisogna tornare indietro, bisogna monitorarle, valutarle. Hai detto una parola decisiva: non c'è la valutazione. In Italia, nessuno viene valutato, neanche i professori universitari che hanno questa maledizione dell'ANVUR che ci ha fatto sempre impazzire. Non c'è quella, non è valutazione, la valutazione è un'altra cosa e ci sono dei Paesi europei che la applicano in maniera diversa. Si può anche copiare, non c'è niente di male a copiare. A scuola non si copia, ma nelle istituzioni si può copiare e quindi il tema è i tempi. I tempi devono essere lunghi, cadenzati e ci vuole una pianificazione generale che possa essere anche modulata a seconda delle domande dei cittadini che sono fondamentali, a quelle bisogna rispondere prima di tutto.

La terza cosa che voglio dire. Il grande Massimo Severo Giannini, che ho avuto la fortuna perfino di conoscere di persona perché sono più vecchio di voi, diceva: prima di tutto vengono le funzioni, poi viene l'organizzazione che si attiva, per esercitare quelle funzioni e per terzo viene il personale: per terzo, anche se abbiamo 3.200.000 persone che aspettano da noi una risposta, ma non può che venire per terzo e siccome non è mai venuto per terzo, abbiamo troppi giuristi e non abbiamo gli ingegneri.

Brunetta si è scontrato nella sua brevissima parentesi come ministro di Draghi con questo problema, che non ci sono e non c'erano gli ingegneri, non c'erano i tecnici, non c'erano le persone che sapevano fare cose diverse dal semplice interpretare - nel caso migliore interpretare, nel caso peggiore applicare malamente - le norme. Un'amministrazione non può solo applicare norme, bisogna farne di meno perché abbiamo un monte di leggi, vanno sfrondate, vanno eliminate, fatti i testi unici, hai ragione, vanno ripulite e bisogna farne molte di meno d'ora in avanti.

E qui voglio aggiungere una cosa sui concorsi perché ai tempi della ministra Madia mi è capitato di essere in una Commissione, non mi ricordo se c'era anche qualche altro dei presenti, che discuteva dei concorsi. Poi Madia non ha portato questo tema in Parlamento. Lì abbiamo fatto delle audizioni, sono venuti quelli della Banca d'Italia, sono venute delle personalità che avevano cognizione dei sistemi concorsuali stranieri. Insomma i concorsi non è detto che debbano essere fatti come sono fatti oggi, si possono fare per step, per momenti articolati e nel frattempo intermediare momenti di tirocinio dentro le amministrazioni: farli entrare nelle Amministrazioni, queste ragazze e ragazzi, che vedano come è fatta, perché arrivano poi il primo giorno che non sanno nulla di quello che dovranno fare. Siamo ancora all'Ottocento.

così era nell'Ottocento ma non può essere così adesso: quindi i concorsi sarebbero uno dei temi primi da affrontare, per esempio Andrea Casu lo sa perché forse glielo ho anche detto, sul problema delle graduatorie i concorsi vanno fatti puntualmente, come si faceva un tempo e vanno fatti sulla base che per chi vince c'è il posto e chi non vince corre la volta successiva. I concorsi naturalmente vanno fatti, come dicevo prima in maniera diversa, non è detto che debbano essere una specie di gioco a quiz. L'ultima cosa che volevo dire riguarda il digitale, che tu Stefania hai lasciato per ultima. Io l'altro giorno ho assistito a una interessantissima discussione tra due politologi, uno è Stefano De Luca, l'altro si chiama Francesco Zuccari. Hanno discusso di quelle cose misteriose che neanche io capisco come l'intelligenza artificiale, che era nell'ultima parte delle tue slide. E ho capito questo, che cambierà il mondo radicalmente, cioè il digitale cambierà il modo di amministrare, il procedimento amministrativo che tutti noi abbiamo studiato su di noi, perché quando tu hai un meccanismo che è istantaneo e hai la consultazione di tutte e di tutti i soggetti insieme, salta quel meccanismo e viene fuori un meccanismo tutto diverso e quindi anche il digitale andrebbe messo al centro. Il digitale comporta inevitabilmente una trasformazione radicale dei modi di reclutamento.

Ecco io vorrei che PD facesse un pò come il Partito Socialista di Turati: sì il programma minimo, giustissimo difendere tutte le categorie che sono da difendere per le 1000 ragioni che avete detto, ma facciamo un programma massimo.

Che si sappia, guardate che questa era l'idea originaria del Partito Democratico, io sono fondatore anzi, non fondatore fondatrice, perché anche allora eravamo pasticcioni e mi hanno dato un certificato con scritto "Guido Melis, fondatrice del PD", che però tengo nel mio studio perché pur sempre sono una fondatrice, anzi forse anche meglio essere fondatrice che essere fondatori; in quel momento lì noi volevamo cambiare il Paese.

Allora se vogliamo cambiare il Paese dobbiamo avere un progetto generale, poi dentro il progetto generale trova posto tutto perché nel mosaico poi ci sono tutte le cose che avete detto, e anche forse quelle più piccole.

## **Tiziana Alti**

*Fondazione Romagnosi di Pavia*

Grazie per l'invito, che ho molto apprezzato, perché sono realmente appassionata al "fenomeno Pubblica Amministrazione". È per me oggetto di studio e ricerca, con la Fondazione Giandomenico Romagnosi di Pavia e in collaborazione con il corso di Scienza dell'Ammini-



strazione dell'Università di Pavia, ma soprattutto ricopro da più di vent'anni il ruolo di funzionario pubblico, il che mi consente di agganciarli a queste riflessioni con uno sguardo dall'interno.

Ho studiato le riforme amministrative, e le ho anche vissute nella professione, dal mio ingresso nella pubblica amministrazione nel dicembre 2001, grazie a uno dei rari concorsi "per esperti" che l'allora Ministra per la solidarietà sociale Livia Turco ebbe la saggezza di unire alla legge 328/2000 - immaginato che per realizzare la riforma dell'assistenza sociale - e che rappresentò un'eccezione nel panorama concorsuale a prevalenza giuridico-amministrativa. Rispetto alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione, nella mia esperienza professionale non posso fare a meno di riconoscere che le numerose riforme hanno avuto una ricaduta molto frenata e limitata.

Come evidenzia la letteratura, e la maggior parte degli osservatori, a fronte di questa enfasi riformatrice le novità legislative hanno intaccato solo marginalmente l'apparato amministrativo italiano, che tende invece a conservare i tratti caratteristici del modello tradizionale di burocrazia, enfatizzando l'adesione formale alle procedure, modalità operative rigide, chiusura verso l'ambiente esterno. Per molti aspetti, si potrebbe affermare che il cambiamento invocato dagli interventi di riforma si sia verificato soltanto "sulla carta".

Sono diverse, e molto studiate, le ragioni che spiegano la ben nota "resistenza al cambiamento" delle pubbliche amministrazioni italiane; tra queste, indubbiamente, l'idea che le nuove norme fossero sufficienti per generare innovazione, imponendosi su una cultura organizzativa molto radicata e tenace, senza prevedere un presidio e una leadership a guida del cambiamento, per la costruzione del consenso internamente alle strutture.

Inoltre, come noto, le riforme amministrative per loro natura non agiscono su blocchi di consenso politico-elettorale, se non come intervento punitivo-sanzionatorio, da offrire ai cittadini come bersaglio di malcontento generalizzato.

Per lungo tempo, quindi, la pubblica amministrazione italiana si è contraddistinta per l'elevato grado di conservatorismo, ignorando e frenando le pressioni di cambiamento sul fronte dell'innovazione tecnologica, dei mutamenti sociali, delle esigenze economiche.

Venendo ai nostri giorni: la condizione di emergenza sanitaria iniziata nel 2020 a seguito della pandemia ha rivelato, drammaticamente, i limiti del servizio pubblico e, al tempo stesso, l'insostituibilità della presenza dello Stato nelle sfere fondamentali della vita come, ad esempio, la salute e l'istruzione. Si nota perciò, negli ultimi anni, una dinamica differente rispetto ai cambiamenti circoscritti e incrementali dei decenni precedenti, e una spinta più netta verso l'innovazione.

Una prima inversione di tendenza consiste nelle misure adottate a partire dall'anno 2021 in funzione dell'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), attraverso il po-

tenziamento degli organici dell'amministrazione pubblica (c.d. Decreto Reclutamento). Un forte sviluppo si è poi avvertito nell'adozione di procedure operative completamente digitalizzate, con impatto diretto sui processi e sugli assetti organizzativi, in chiave di flessibilità e semplificazione.

Si tratta indubbiamente di passaggi chiave in direzione del cambiamento delle pubbliche amministrazioni italiane, tuttavia ancora in divenire, con differenti livelli di attuazione tra enti e tra territori.

L'aspetto più critico di questa fase di evoluzione dell'organizzazione pubblica riguarda la ricostituzione del rapporto con i cittadini, che rimangono sostanzialmente in cerca di una buona amministrazione, capace di svolgere efficacemente le proprie funzioni al servizio della collettività, rivelando, troppo spesso, diffidenza verso un comportamento non sempre rispondente ai canoni di imparzialità e buon andamento.

La domanda principale di una elaborazione politica del problema consiste proprio nelle modalità per accorciare questa distanza, evitando di ripercorrere iniziative infruttuose basate sull'applicazione di principi estranei all'ambiente amministrativo e alla sua popolazione.

Un primo cambio di prospettiva deve infatti invertire la logica di cambiamento, partire dalle condizioni interne e dagli ostacoli che impediscono ai dipendenti pubblici di agire con sicurezza, motivazione e prospettive di miglioramento della condizione professionale.

Un secondo elemento riguarda la leva della trasparenza, vissuta dentro e fuori la P.A. come un obbligo o un orpello, e che costituisce invece un vero e cruciale punto di contatto tra lo Stato e cittadini inconsapevoli e distratti rispetto al diritto di accedere, conoscere, partecipare.

Il terzo ambito riguarda la dimensione etica dell'amministrazione, ricavata dalla previsione costituzionale e rafforzata nei codici di comportamento dei dipendenti pubblici, ma rispetto alla quale non è stata costruita una infrastruttura coerente, anche solo sul piano simbolico: senso di appartenenza; consapevolezza del ruolo, identificazione della funzione con l'interesse generale.

Lo sforzo da compiere, riprendendo l'incipit del professor Melis, è un lavoro politico. Le riforme della pubblica amministrazione hanno natura regolativa e non hanno un ritorno immediato in termini di posizionamento politico elettorale, ma è necessario invece proporle con forza, perché è lì che si concretizza il rapporto tra democrazia e cittadini. È il punto di partenza per rilanciare la cultura dei servizi, sottolineando gli investimenti necessari per l'immissione di nuovo personale e per l'aumento degli organici, avendo presente che quelli in atto non sono adeguati: le nuove assunzioni hanno un andamento molto instabile, e più della metà si spostano tra Enti o cessano preferendo impieghi più appetibili. E, nel frattempo, le strutture amministrative sono impegnate a gestire questa "giostra" di nuove assunzioni. C'è

quindi un problema enorme di personale adeguato, in numero e competenza, per rispondere a una politica dei servizi efficiente e, soprattutto, c'è l'esigenza di ridefinire propriamente la reputazione e la valenza del personale pubblico, finora avvolte in un generale discredito che disincentiva i potenziali funzionari e disaffeziona i cittadini.

### **Elly Schlein**

Io volevo ringraziarvi per questi spunti importanti, raccogliamo naturalmente anche gli ulteriori e i successivi contributi. Posso soltanto dire che colgo anche l'appello a questo tipo di lavoro politico: siamo qui apposta, nel senso che una delle mie ossessioni personali è uscire dalla politica che rincorre il quotidiano e che quindi prova, con tutte le difficoltà, ad avere una visione lunga, e dunque anche il tempo giusto e anche il giusto approccio per dire che su alcune cose non dobbiamo per forza fare le barricate, ma provare a lavorare anche con gli altri su tematiche che non dovrebbero sempre essere divisive, come appunto queste. Grazie davvero a tutte e a tutti.

### **Andrea Casu**

*Deputato PD - Commissione trasporti e telecomunicazioni*

Buon pomeriggio. L'appello della Segretaria è un appello in cui ci riconosciamo. Purtroppo il clima politico è tale che perfino su un tema come il Codice della strada, che dovrebbe essere il tema principe su cui il confronto dovrebbe essere nel merito, stiamo assistendo da parte di questo Governo a un'azione che va proprio nella direzione opposta a quella a cui sta tutta Europa, indicata dai nostri sindaci nelle amministrazioni. Quindi è chiaro che per costruire quel tipo di visione di lungo profilo, che supera le differenze politiche, c'è il pezzo che stiamo facendo; lo ringrazio la Segretaria e la Segreteria, Baruffi, Stefania per quello che stiamo facendo oggi, però è chiaro che serve anche una disponibilità dell'altra parte, dell'altra metà del cielo, perché da soli noi non possiamo, soprattutto dall'opposizione, riuscire a realizzare quello che anche in stagioni di governo abbiamo faticato a mettere in campo, perché la Pubblica amministrazione si scontra con una serie di problemi che tocchiamo ogni giorno.

Io rispondo anche alle sollecitazioni dirette ricevute da Guido Melis, che rispetto e stimo per il contributo che ha dato, sia in termini politici che istituzionali. Però voglio dire una cosa: noi dobbiamo chiarire bene qual è l'obiettivo. Ci sono tante cose che non funzionano. Stavo sentendo un intervento sul codice dell'Amministrazione digitale. Ogni volta che sento parlare di Codice di amministrazione digitale mi viene un colpo al cuore.

Noi siamo arrivati prima, da un punto di vista normativo a fare una fotografia di come si dovevano fare le cose. Non l'abbiamo applicata e scontiamo un ritardo e sprechi di risorse. L'articolo 15 sulla digitalizzazione solo dopo la riorganizzazione: quanti l'hanno fatta? A quanti livelli

si è fatta un'effettiva riorganizzazione nella società digitale dei servizi che vengono erogati nel funzionamento della Pubblica amministrazione? Quante persone sono rimaste dirigenti senza aver fatto un'effettiva riorganizzazione e senza averlo applicato, il Codice dell'amministrazione digitale? E sto parlando solo dell'articolo 15, potremmo affrontarli tutti gli articoli di quel codice.

Quindi c'è un tema profondo, gravissimo, di ritardo, di distanza abissale fra quello che noi scriviamo sulle norme e quello che avviene poi nella realtà dei cittadini.

Ma dobbiamo scegliere anche qual è l'obiettivo della nostra azione, il motivo per cui noi con grande pazienza stiamo in Parlamento, cercando di ascoltare la voce anche di chi sente di aver subito un'ingiustizia. Penso a chi ha fatto un concorso: faccio un esempio, la Segretaria stava parlando del tema della sicurezza. Vi leggo un tweet del 2016 di Giorgia Meloni, diceva: "dobbiamo garantire più sicurezza ai cittadini, si può partire allo sblocco delle assunzioni". E concludeva: "ci sono tanti giovani idonei, non vincitori in attesa di essere chiamati".

Proprio per la polizia, noi abbiamo concorsi fatti nel 2020 e studiandoli, scopriamo che nel concorso del 2020 persone che hanno preso il punteggio di 8.2 sono rimaste fuori, perché per esigenze politiche, hanno fatto un concorso anche nel 2021 e persone con un punteggio più basso sono entrate, quelli precedenti no. Quell'ingiustizia che i primi hanno subito è un'ingiustizia a cui qualcuno deve dare una risposta e l'atteggiamento burocratico di questo governo è di non rispondere nemmeno a queste persone. Io penso che noi dall'opposizione non ce lo possiamo permettere, penso allo spot con Orietta Berti sul "posto figo" per avvicinare i giovani, e poi ci sono decine di migliaia di ragazzi che hanno già fatto dei concorsi e sono in attesa. Nel momento in cui non si chiamano, bisogna almeno spiegarli perché.

Poi si deve migliorare il funzionamento della pubblica amministrazione, sono d'accordo non funziona, si deve fare autocritica, anche ciascuno di noi nelle posizioni che ha avuto politiche, istituzionali, negli ultimi vent'anni rispetto al mancato successo o funzionamento. Facciamo autocritica, ma non prendiamocela con questi ragazzi perché questi ragazzi alla fine hanno semplicemente fatto un concorso vogliono dare un contributo, sentono di aver vissuto un'ingiustizia. Se c'è stata un'ingiustizia nei loro confronti bisogna cercare di sanarla. Se non c'è stata un'ingiustizia, bisogna avere la pazienza di spiegarli e dire no, che si sta facendo un nuovo concorso.

Ecco, io l'unica cosa che dico è se si ritiene che non ci deve essere una categoria di "idonei non vincitori" allora non li dobbiamo chiamare idonei e li teniamo fuori, però nel momento in cui creiamo anche un'aspettativa in queste persone, va costruito un percorso di risposte nei loro confronti.

Aggiungo una sola cifra alle tantissime che ha detto Stefania, che secondo me è il secondo punto su cui bisognerebbe collegare questa discussione. 312 miliardi di euro è stato valu-

tato, in un rapporto che ho letto da poco, il possibile impatto del maggiore valore che può essere prodotto dall'intelligenza artificiale sulle stesse ore lavorate da parte della Pubblica amministrazione. È il 18% del PIL. Stiamo parlando di fatto non di una manovra finanziaria, ma di tutte le risorse che si possono mettere in campo per far fare al Paese un salto di qualità e anche la risposta a quella domanda "ma dove trovate i soldi per rinnovare i contratti"? In realtà noi potremmo già, senza affrontare il tema del milione di persone che andranno in pensione da qui al 2033, senza affrontare tutto il tema del turnover, ma solamente con l'attuale fotografia della situazione, oggi, generare un enorme valore in più in termini di servizi, però è chiaro che questa partita richiede non solo di riformare i concorsi per le nuove persone che entreranno, ma richiede anche che tutte le persone che oggi lavorano devono essere formate per fare i conti con questa nuova realtà. Se noi non formiamo tutti i lavoratori a farlo, noi perdiamo questa opportunità economica e perdiamo una prospettiva. Quindi c'è anche tutto questo tema, e qui veramente concludo, che è anche la straordinaria opportunità perché una pubblica amministrazione che fa questo salto è una pubblica amministrazione che genera una quantità di valore che oggi è impensabile. Quindi da questo punto di vista è anche una straordinaria opportunità.

### **Gaetano Palombelli**

*responsabile Area istituzionale UPI*

Innanzitutto grazie per l'invito. Sono Gaetano Palombelli responsabile Area istituzionale dell'Upi Unione Province d'Italia, grazie per questo appuntamento importante perché c'è stata una riflessione sulla centralità della Pubblica amministrazione e anche dall'introduzione che ha fatto Stefania Bonaldi c'è l'attenzione anche della Segreteria nazionale sulla tematica delle Province e apprezzo questa attenzione da parte del Partito perché in fondo, l'Amministrazione, come ci diceva Melis, è il centro del sistema pubblico, per curare gli interessi pubblici, che in fondo sono gli interessi delle persone che compongono la comunità quindi tramite l'Amministrazione si risponde a dei bisogni concreti.

Quando si ragiona di PA si può ragionare sulle politiche (funzioni, organizzazione, risorse, reclutamento personale, contratti pubblico impiego, ...) o si può ragionare in una prospettiva più alta, in coerenza con i principi costituzionali sulla PA: principi di legalità, buon andamento e imparzialità dell'articolo 97, articoli 54 e 98, articoli 1-5-48-114-117-118-119 della Costituzione.

Dal combinato disposto di questi articoli della Costituzione si può dedurre che la PA non può essere declinata al singolare, ma che esistono diverse pubbliche amministrazioni (al plurale) che costituiscono il presupposto concreto dell'attuazione dei principi di autonomia, pluralismo e democrazia della nostra Costituzione repubblicana, che mette a centro la tutela delle persone e delle comunità territoriali come presupposto di un equilibrato sviluppo della Repubblica.

La politica sulla PA in questi ultimi 30 anni, anche quella del centrosinistra, è senza dubbio stata subalterna alle politiche di austerità che hanno messo al centro dello sviluppo delle società i mercati e la disintermediazione. Alla crisi dei partiti degli anni '80 (Tangentopoli) si è risposto con riforme che portavano alla riduzione del loro ruolo nella società e alla verticalizzazione dei rapporti tra istituzioni e società, attraverso la scelta dell'elezione diretta degli organi di governo di vertice di tutte le istituzioni territoriali. I partiti, invece di essere riformati in coerenza con i principi costituzionali, sono stati ridotti in scatole vuote e si è spostata la politica dalla società all'amministrazione.

Il depotenziamento della politica ha portato ad una legislazione sempre più emergenziale che ha progressivamente tolto responsabilità e discrezionalità alle PA, giudicate irriformabili, con un sempre più diffuso ricorso ai commissariamenti. Un esempio evidente di questo modo di procedere nel rapporto tra legislazione e amministrazione è anche il recente decreto-legge 19/24 sul PNRR in cui si accentra ancora di più la gestione dei progetti, con un rinvio a decreti attuativi del decreto-legge che rispettano i requisiti di necessità e urgenza richiesti dalla Costituzione e in cui non si dà risposta alla richiesta della Commissione europea di "rafforzare la capacità amministrativa degli enti sub-nazionali" come chiave di volta per favorire l'attuazione diffusa e sostenibile degli investimenti del PNRR. L'Italia, pertanto, si è adeguata alla BCE quando questa chiedeva di tagliare le spese della PA locale, non si adegua oggi alle richieste della UE che chiede di investire sugli enti territoriali.

La verticalizzazione della politica a livello nazionale e regionale ha portato ad uno svuotamento delle assemblee legislative e ad una legislazione emergenziale che è oggettivamente in contrasto con i principi costituzionali richiamati sulla PA.

Lo svuotamento della democrazia è andato di pari passo con la riduzione del ruolo del lavoro nella società. In questi 30 anni, come dicono i dati dell'OCSE, i salari in Italia (compresi quelli dei dipendenti pubblici) sono rimasti al palo, mentre sono cresciuti in tutti gli altri paesi europei e occidentali. Quando si ragiona della bassa produttività del lavoro in Italia bisognerebbe anche considerare quest'aspetto.

L'evoluzione della disciplina delle Province in Italia a partire dal 2011 è un esempio lampante della subalternità della sinistra alla logica del mercato e della disintermediazione. Il governo Berlusconi concorda con la BCE una lettera in cui si chiede di abolire o abrogare le Province.

Invece di reagire ad un diktat che contrasta con i principi della Costituzione repubblicana, che a parole era giudicata "la più bella del mondo", si obbedisce ciecamente ad un disegno di riduzione dello spazio dei poteri pubblici che nasce da politiche di austerità, che peraltro si sono poi rivelate profondamente errate per rispondere alla crisi derivata dalla recessione del 2008.

Quindi si sono votati in Parlamento i decreti Monti sulle Province che poi sono stati giudicati illegittimi dalla Corte costituzionale. Non contenti, si è poi approvata nottetempo la legge 56/14, una riforma degli enti locali precaria, concepita "in attesa di" una riforma costituzionale ... che poi è stata bocciata dal popolo nel referendum del 2016. Il PD ha fatto queste scelte nonostante la quasi totalità degli esperti auditi in Parlamento avesse consigliato prudenza, ovvero di aspettare l'esito del percorso di riforma costituzionale prima di avviare una riforma degli enti locali.

Dopo 10 anni, nel 2024, le Province sono ancora "in attesa di". Tutte le forze politiche hanno presentato al Senato proposte di legge di riforma che hanno portato ad un testo unificato, che però è bloccato in Commissione affari costituzionali perché si è data priorità al regionalismo differenziato e alla riforma costituzionale sul premierato.

A mio modo di vedere il PD, come sta facendo, dovrebbe opporsi in modo forte a queste riforme istituzionali del centrodestra che sono in contrasto con gli articoli 1 e 5 della Costituzione, perché verticalizzano il potere e dividono ancora di più il Paese.

Allo stesso tempo, però, il PD dovrebbe dire un forte sì alla riforma delle Province e alla revisione del TUEL per restituire una prospettiva certa alle autonomie locali che costituiscono la Repubblica. Per le Province bisogna individuare prima di tutto le funzioni (come direbbe Giannini) che devono essere allocate a questo livello di governo per definire una disciplina degli organi di governo e un sistema elettorale coerente con i principi di democrazia, unità ed autonomia che costituiscono il DNA della Costituzione repubblicana e dei principi della Carta europea delle autonomie locali, che non a caso sono stati richiamati nel rapporto di monitoraggio del Consiglio d'Europa del febbraio scorso.

Un'ultima cosa, mi ha sollecitato l'on. Casu: noi siamo indietro sull'intelligenza artificiale, vi hanno investito gli Stati Uniti, la Cina, l'Europa ha fatto la regolamentazione, ma dal punto di vista degli investimenti siamo indietro. Io dico, utilizziamo almeno l'intelligenza artificiale per fare quel lavoro di monitoraggio dell'impatto degli investimenti che l'Italia sta facendo col PNRR e con i fondi europei in tutti i territori. In questo modo vediamo se l'attività di investimento programmata risponda alla finalità che sono state date per quell'attività. E potremo avere degli elementi per ritornare a valutare le politiche pubbliche e magari cambiare le, investendo in modo diverso se la cosa è andata male.

## **Alessandro Natalini**

LUMSA

Alla firma del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale nel marzo del 2021 Mario Draghi ricordò che si spendevano solo 48 euro a persona per la formazione nel settore pubblico e che l'età media del personale era di 51 anni mentre 20 anni prima era di 43 anni. Questa debolezza della nostra amministrazione pubblica, sottolineò l'allora Presidente del consiglio dei ministri, pregiudicava la realizzabilità dei progetti connessi al Recovery Fund che rappresentava (e rappresenta) la grande opportunità per rilanciare la depresso economia italiana. Da qui una abbastanza inedita attenzione alla questione burocratica del dibattito politico. Questo ha portato la costruzione della capacità amministrativa ad essere un punto centrale del Pnrr anche se, per i tempi molto ridotti di gestazione di questo documento, più nella veste di un pur promettente schizzo impressionistico delle riforme da realizzare che come un progetto dettagliato in ogni sua parte.

Sono passati poco più di tre anni e ormai di questione burocratica non si parla più molto nel dibattito politico. I contorni delle strategie di riforma amministrativa tracciate dal governo Draghi sono rimasti sfocati durante quello Meloni e questo anche in seguito alla revisione del Pnrr. La questione amministrativa sembra essere uscita nuovamente dai riflettori anche perché la situazione finanziaria del paese sembra implicare che nel prossimo futuro ai lavoratori pubblici non si potranno dare aumenti stipendiali ma si dovranno chiedere altri sacrifici. Per questo l'iniziativa del Partito Democratico di organizzare un seminario a porte chiuse su questi temi con la partecipazione della Segretaria Elly Schlein è sicuramente un segnale importante di attenzione al tema.

Io credo occorra in proposito porsi preliminarmente alcune domande. Che cosa può fare il Partito Democratico per la riforma amministrativa? E' in grado di diventare il portabandiera nel paese e nei ranghi del settore pubblico di una seria ipotesi di riforma amministrativa? Ci sono le condizioni per mettere insieme una coalizione che la sostenga?

Le mie domande non sono retoriche. Il Partito Democratico negli anni ha costantemente presentato nei suoi programmi elettorali molte buone proposte di cambiamento. Se però guardiamo ai processi effettivi di cambiamento avviati e realizzati ad urne chiuse scopriamo che almeno nell'ultimo ventennio molto poco è stato realizzato. E questo anche se in questo lasso di tempo (e ancora adesso) il Partito Democratico è stato (ed è) al governo se non a livello nazionale almeno in alcune regioni e in molte amministrazioni locali. Non tutto ovviamente è stato determinato dalla scarsa volontà o capacità del Partito Democratico con i suoi perenni conflitti interni. Sicuramente ha pesato la crisi finanziaria che ha portato nel tempo a dover costantemente tener conto delle esigenze di contenimento della spesa pubblica. Certamente ha inciso la instabilità politica che rende flebile ogni idea di cambiamento istitu-



zionale. Ma questi fattori di contest, non spiegano tutto.

Io credo si debba ammettere che al di là dei proclami elettorali le prassi seguite dai non pochi governi sostenuti dal Partito Democratico a livello statale e territoriale negli anni passati sono apparse poco allineate con le istanze di riforma affermate. Nella costruzione degli staff di chi governa, negli incarichi che sono stati attribuiti e nelle scelte che sono state compiute non sempre si è avvertito un rapporto di consequenzialità con quanto propugnato in sede elettorale. Non di rado è prevalsa la tendenza a cavalcare minute rivendicazioni micro-corporative delle frammentate burocrazie pubbliche. Non è parso evidente almeno ad un osservatore esterno, che il Partito Democratico sia stato totalmente avulso da pratiche spartitorie e da forme più o meno manifeste di spoilsystem. Mi pare anche difficile comprendere quali siano le politiche di riforma amministrativa perseguite in questo momento (pur dall'opposizione) dai suoi gruppi parlamentari. Io credo quindi che il Partito Democratico possa risultare poco credibile nelle file della burocrazia ma anche tra i cittadini e le imprese come paladino solitario della riforma amministrativa.

Io credo che il sostegno a questa riforma sarebbe debole anche se diventasse un punto programmatico della (da molti auspicata ma ancora tutta da costruire) coalizione con i 5 stelle e con le altre forze al momento all'opposizione. Questa mia convinzione parte dal presupposto che una vera modernizzazione delle burocrazie, per quanto sia assolutamente necessaria per il Paese, almeno nel breve tempo, non produce consenso ma anzi può far perdere voti a chi la persegue. La riforma amministrativa infatti non può basarsi su un reclutamento di massa o su semplici aumenti stipendiali per rendere più appetibile il lavoro pubblico in quanto queste misure (oltre a non potercele permettere sul piano delle finanze pubbliche) non produrrebbero un reale incremento della capacità amministrativa. L'amministrazione digitale verso cui necessariamente (volenti o nolenti) dobbiamo tendere comporta infatti una dislocazione delle funzioni completamente diversa del potere. Occorre infatti ridurre la frammentazione istituzionale e rafforzare le forme di coordinamento verticale e orizzontale: questo vuol dire che si perdono molti incarichi e si accorciano le filiere decisionali. Costringe a ripensare il disegno organizzativo e tutto il modello gestionale delle pubbliche amministrazioni: per fare un esempio si devono concentrare moltissimo tutte le oggi troppo disperse decisioni in materia di appalti e di autorizzazioni alle imprese. Investe il reclutamento del personale e il sistema delle competenze: non servono più molte delle figure professionali che al momento affollano gli uffici pubblici mentre ne occorrono altre che sono abituate a modalità di lavoro e a livelli stipendiali completamente diversi da quelle attuali. Una riforma così concepita almeno nel breve termine produce lacerazioni sociali e innesca riflessi difensivi nel pubblico impiego che nessun partito intenderà accollarsi. A mio avviso è però certo che tutti i partiti di maggioranza al primo sentore di protesta che si levasse nel Paese fareb-

bero a gara tra loro per cavalcare il malcontento. E in questa gara, occorre averlo bene in mente, i partiti populistici sono molto più bravi del Partito Democratico. Non è un terreno sul quale potrebbe competere.

La incapacità di gestire processi di cambiamento problematici a causa della scarsa coesione della propria coalizione elettorale non affligge però solo il centrosinistra ma anche la destra. Il Partito Democratico non può quindi neanche sperare che le riforme amministrative le realizzino gli altri. Siamo quindi davanti ad un paradosso: tutti i governi (di qualunque segno essi siano) per progettare e attuare le proprie politiche pubbliche hanno bisogno di amministrazioni pubbliche che funzionino, ma nessun governo in questo sistema politico a bipolarismo debole è in condizione di supportare riforme "vere". Ma senza capacità amministrativa i cittadini restano insoddisfatti dei servizi pubblici ricevuti per cui le loro preferenze elettorali (ormai estremamente volatili) muteranno, i partiti di maggioranza perdendo consensi litigheranno tra loro e i governi entreranno per l'ennesima volta in crisi senza che le riforme abbiano trovato compimento.

Per uscire da questo stallo credo che la strategia da perseguire da parte del Partito Democratico nel bene del paese sia quella di travalicare almeno su questo tema gli steccati che separano maggioranza e opposizione. Mi associo quindi alla proposta già avanzata in questo seminario da un osservatore sempre acuto e lungimirante come Guido Melis. Occorre rompere un circolo vizioso per cui una amministrazione che non riesce ad adeguarsi alle domande della società è invece in perenne fibrillazione in quanto, vinca le elezioni la coalizione di centro sinistra o di destra, si trova vertici sempre precari e instabili a causa del selvaggio sistema di spoilsystem a cui è sottoposta. E' necessario quindi provare a costruire sulle riforme amministrative un tavolo comune a tutti i partiti. Solo così si potrà dare a questi processi il giusto tempo per essere portati a termine a prescindere dalle crisi di governo e dai cicli elettorali. Solo così si sottrarrà il processo di cambiamento al fuoco amico di coloro che nell'esecutivo e in Parlamento dovrebbero sostenerla.

Il clima politico indubbiamente non è favorevole. Viste le posizioni particolarmente divisive assunte sul fronte del premierato e della autonomia differenziata dalla attuale maggioranza di governo non si può presumere che il Partito Democratico nell'avanzare una simile proposta incontri una accoglienza amichevole. Però ci sono anche condizioni favorevoli da valutare. Mi riferisco innanzitutto alle ingenti risorse europee che consentirebbero se ben spese, di operare importanti investimenti sul fronte della digitalizzazione. Inoltre, sono percepibili le forti pressioni del livello europeo e delle forze sociali ed economiche per costruire uno Stato che funzioni meglio e che almeno realizzi il Pnrr. Infine, negli anni a venire moltissimi dipendenti pubblici andranno in pensione per raggiunti limiti di età: questo consentirebbe di operare un reclutamento mirato alle esigenze di una amministrazione digitale senza dover praticare

dolorosi e ingestibili tagli. E per fare una riforma importante ci vuole sempre quel coraggio che spinge le forze politiche a ragionare in modo realistico sulle condizioni per praticarle ma anche andando oltre al mero calcolo elettorale di breve periodo.

## **Annamaria Furlan**

*Senato - Commissione lavoro*

Sì grazie mi scuso per quelli che non riuscirò ad ascoltare, che saranno gli ultimi, ma abbiamo anche altri appuntamenti.

Intanto vorrei ringraziare Stefania, perché saranno vent'anni che non discutiamo di Pubblica amministrazione nel partito quindi credo che sia stato davvero opportuno iniziare questo lavoro, sapendo che un conto è parlarne in generale, un conto è essere efficaci in quella che definiamo Pubblica amministrazione.

E' assolutamente vero, parliamo di tante Pubbliche amministrazioni e non credo possiamo immaginare una stessa formula magica, né riformatrice né innovatrice a prescindere, che va bene per tutto: un conto un progetto riformatore e innovatore sulla Sanità, un conto sull'Agenzia delle entrate, un conto per l'attività che devono svolgere altri soggetti importantissimi nella Pubblica amministrazione. Per cui parliamo di tanti progetti riformatori e innovatori nella Pubblica amministrazione.

Io credo di essere assolutamente d'accordo con chi dice che dobbiamo darci anche una capacità di respiro un pò più lungo, nel senso c'è l'emergenza, ma se ragioniamo di riforme, di futuro, il nostro respiro non può essere quello che succede solo domani.

Io vedo due aspetti, lo dico con grande chiarezza senza sottovalutarne anche altri. Ma ci sono due questioni fondamentali.

La prima è la questione del personale. Faccio un esempio se noi domani miracolosamente riuscissimo a realizzare le case di comunità in tutto il Paese, chi ci mettiamo dentro, visto che non abbiamo più personale?

La seconda questione è quella delle risorse, perché per riformare e innovare e riportare la P.A. vicino ai bisogni delle persone, abbiamo bisogno di risorse ed investimenti, se no non se ne esce. Noi abbiamo avuto, non in questo anno e mezzo - vorrei poter dire così ma sappiamo tutti che è da tanti anni - un depauperamento continuo nella pubblica amministrazione, caratterizzata più dai tagli che dagli investimenti e anche la poca capacità innovativa a cui tanti giustamente facevano riferimento non è neutrale rispetto alla logica dei tagli.

I miei ex colleghi delle organizzazioni sindacali lo spiegheranno sicuramente meglio di me. Uno dei motivi per cui i concorsi vanno deserti è la folla di precariato che abbiamo nella pubblica amministrazione. Quanto vengono pagate le persone nella pubblica amministrazione? E poi perché c'è appeal zero? Non è più interessante entrare nella pubblica amministrazione,

l'interesse è scemato perché è scemato nel Paese da tanto tempo il ruolo e quindi anche l'autorevolezza della Pubblica amministrazione e così la qualità dei servizi, il come si sta sui territori, è inevitabile cali il rispetto ai tagli che ci sono stati.

Quindi la prima questione per l'oggi e per il domani è come dotiamo di competenze e quindi di assunzioni la Pubblica amministrazione e di quante risorse riteniamo di investirci. E su questo io credo che noi dobbiamo innanzitutto continuare, non iniziare, continuare le battaglie che già stiamo facendo nelle aule parlamentari.

Quello che a mio avviso dobbiamo iniziare insomma con un pò più di attenzione a dedicare nel nostro ragionamento è, rispetto a quelli che riteniamo siano i servizi fondamentali, che tipo di progetto abbiamo. Sapendo che anche qua il ruolo dei Comuni e il ruolo delle Regioni non è secondario.

L'ha detto Elly, lo voglio dire anche io: uno dei motivi per cui i Comuni molto spesso hanno avuto anche ritardi nella progettazione del PNRR è perché non c'è nessuno che è in grado di farlo. Io capisco che questi ragionamenti noi dovremmo cercare di farli in un dialogo maggioranza-opposizione, ci mancherebbe, quando i voti non ce li hai, cerchi sempre di coinvolgere anche quelli che ce li hanno, perché se no non riesce a fare nulla, ma la tendenza è esattamente l'opposta.

Guardo Susanna Camusso: stamattina abbiamo ascoltato la Ministra del lavoro e, ad esempio, sulla questione della sicurezza sul lavoro, è evidente che non c'è la mentalità dell'investimento e della centralità. Quindi è un lavoro complesso, lungo, su cui dobbiamo individuare le priorità immediate, quelle su cui battere quotidianamente a tutti i livelli e con tutti i ruoli, e anche iniziare un ragionamento di approfondimento, anche qui distinguendo caso per caso, servizio per servizio, bisogno per bisogno, con un respiro un pò più lungo.

## **Davide Baruffi**

*Segreteria PD – Responsabile Enti Locali*

A proposito del programma di massima e di minima, se noi riuscissimo a ricostruire un minimo di pensiero e di visione nei tempi di opposizione sarebbe già un contributo alla causa. Un alfabeto dentro il quale orientare il corpo largo del nostro partito. E il messaggio che lanciamo al Paese.

Io penso che sia meritorio il lavoro anche di Casu e dei nostri colleghi in parlamento, però è anche il momento in cui provi a sfidare in una battaglia delle idee, culturale.

Solo tre battute, allora. Uno: i numeri che ci ha fatto vedere all'inizio Stefania sono tali che difficilmente possono essere invertiti, perché non abbiamo neanche una demografia che li regge. La prima ragione per cui troviamo anche meno giovani è perché ci sono meno giovani, guardando fuori per strada uno lo percepisce, diciamo, al volo.

La seconda è come, avete detto, che c'è anche un'appetibilità più bassa. Poi non è la stessa cosa in tutto il Paese. Anche in questo caso abbiamo tante Italie. Dalle latitudini dove vengo io la Pubblica amministrazione non è la prima scelta. Diciamo che non attrae una ragazza o un ragazzo di talento, e questo è già il primo problema, perché noi invece abbiamo bisogno, nel cambiamento, se non della quantità, almeno della qualità nella Pubblica amministrazione. Di provare ad attrarre talenti all'interno della Pubblica amministrazione, perché servizi di qualità, senza lavoro di qualità e senza talenti non se ne fanno e tutte le trasformazioni che abbiamo evocato hanno bisogno di capacità, di competenze, anche un pò di "attaccamento alla maglia", questa è una delle cose che preoccupa molto anche me.

Lo dico non solo per le porte girevoli che ci sono, ma perché anche quando facciamo tanto smart working, tanti spazi comuni vengono meno; sappiamo come l'hanno fatto quelli delle generazioni precedenti, adesso bisogna costruire delle altre modalità con cui generare anche un pò di orgoglio e di attaccamento "alla ditta" per cui lavori e per cui svolgi una funzione; ci aiuterebbe in questo rispondere a una certa propensione e bisogno che le generazioni più giovani esprimano di fare cose utili e importanti, per sé e per gli altri. Bisogna che l'offerta riesca a corrispondere anche a queste aspettative.

Lo dico partendo dalla mia esperienza domestica. Sono genitore di un'adolescente che vorrebbe insegnare ai bambini più piccoli. Ma è un'assurdità che nello zero-sei si guadagni così poco, quindi è una scelta che forse scarta. Questo è già un primo problema. "Vorrei occuparmi della tutela degli animali" – è figlia di una veterinaria, "solo che o faccio la veterinaria oppure non mi piace, vedo che i tuoi colleghi sono pieni di scartoffie burocratiche". Il prodotto P.A. spesso non vende, il meccanismo è inceppato. Questi sono elementi su cui lavorare.

La terza cosa che è quella che mi compete di più come delegato di segreteria agli Enti Locali è che questa riflessione si appoggia su un sistema istituzionale bislacco: un meccanismo non produce, con 8000 Comuni, la riforma della Pubblica amministrazione: lo puoi fare nei Ministeri, nelle Regioni, però capite che non è il primo elemento di contatto di un cittadino: i Comuni sono amministrazioni con cui il cittadino ha contatto diretto. E oggi, in 3/4 di quei Comuni non siamo nelle condizioni di dare delle risposte, non siamo e non c'è innovazione possibile che regga.

Sono d'accordo le Province possono essere un pezzo di questa risposta, poi, guardate, si potevano anche abolire, le Province, ma se ci sono bisogna che svolgano le funzioni che servono al sistema istituzionale. E oggi ce lo dicono i sindaci, avete detto bene, non sono all'altezza di rispondere ai bisogni che lo stesso sistema istituzionale mette in campo. E allora il nostro compito, a proposito delle proposte, è di provare a ridare un alfabeto anche questo: ci sono le condizioni, nella riforma del TUEL, per riprendere almeno un paio di queste questioni e noi ci dobbiamo provare, poi ci confronteremo con un Governo che prova con un decreto eletto-

rale a smontare un pezzo di testo Unico sul tema dei mandati. Il livello di confronto è quello, però anche noi non abbiamo ribattuto con un dibattito altissimo, diciamolo, parto da me. Tutti noi. Se riuscissimo ad alzare un pò questo livello della discussione con questi elementi, sarebbe utile.

Qui abbiamo approfondito anche alcuni aspetti specifici, daremo un contributo alla causa, come diceva Annamaria, quando sei minoranza provi a condizionare gli altri a cercare l'elemento bipartisan, poi intanto provi a costruire anche un minimo di egemonia culturale "controvento", come siamo ora.

L'ultima battuta scusate, me l'ero scordata, nel programma di breve termine ci sono degli ambiti e delle professioni dove stiamo sentendo proprio schiantarsi il Paese: il tema della Sanità, se non mettiamo in campo una strategia di breve termine, è uno di questi. Anche dove la sanità pubblica è più forte, non regge il problema dei costi, ma soprattutto, non c'è personale. Per la prima volta, anche dove la Sanità è più forte, il personale rischia di essere convinto a fare una scelta differente da quella che è sempre stata valoriale "Vado a lavorare nel pubblico". Noi ce li stiamo giocando, dal punto di vista non solo delle retribuzioni, ma anche delle condizioni oggettive di lavoro.

Analogamente, rischiamo di produrre un danno fortissimo nelle funzioni tecniche. Nei comuni non c'è questo capitale umano, ce lo rubiamo. E se noi in Regione facciamo un concorso per questi profili, li andiamo a rubare a tutti i comuni. In Emilia Romagna dobbiamo stare attenti in questo momento, anche nella ricostruzione, ad esempio perché li portiamo via ai Comuni e alle Province alluvionate.

In tutto questo investimento di medio termine, abbiamo però un grande bacino: le donne; in questo Paese le donne purtroppo scelgono ancora troppo poco queste professioni tecniche; bisogna ci sia un investimento anche culturale in cui sostieni questo tipo di scelte professionali, questo tipo di vocazioni e coltivarlo.

Vi chiedo scusa vado in un'altra call, ora, però ho imparato, ascoltandovi, tante cose oggi, e proveremo a farne tesoro; grazie.

## **Angelo Marinelli**

*Segreteria Generale FP-CISL*

intanto buona buonasera, grazie per l'invito, un saluto a tutti ma io toccherò solo per brevità e pragmatismo tre temi fra tre macro temi fra quelli proposti auspicando che questa bella opportunità di confronto prosegua magari su sulla specificità di ciascun tema.

Occorre riflettere, nell'attuale contesto politico ed economico, caratterizzato dai noti vincoli imposti dal Patto di stabilità europea, sulle strade possibili per coniugare l'esigenza di quadratura del cerchio della finanza pubblica con le necessità che il lavoro pubblico e le pubbli-

che amministrazioni manifestano per dare continuità, migliorandoli, ai servizi pubblici che come si è visto con la pandemia e si sta vedendo con la gestione delle risorse del PNRR rappresentano un elemento essenziale di tenuta economica e sociale del paese.

Da questo punto di vista è utile dare continuità e piena attuazione allo spirito e agli obiettivi del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021, puntando su un modello delle relazioni sindacali fortemente partecipativo e sul coinvolgimento e la valorizzazione dei dipendenti e dirigenti pubblici nel cambiamento delle P.A..

I processi di digitalizzazione della P.A. e le transizioni demografiche ed ecologiche richiedono una maggiore capacità amministrativa, individuata peraltro fra gli assi di intervento della misura M1.C1 del PNRR. Il DL 80/2021, emanato a seguito del Patto per l'Innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale ha introdotto nuove opportunità di sviluppo professionale e di carriera per i dipendenti e offerto ai CCNL nuovi strumenti per migliorare le possibilità di sviluppo professionale, opportunità che rischiano di rimanere solo sulla carta per la carenza di posti disponibili nelle aree superiori che consentano di realizzare l'attesa carriera e per scarsità di risorse economiche. Per rendere le amministrazioni pubbliche più attrattive e soddisfare l'esigenza di reclutare personale con competenze altamente specialistiche è, pertanto necessario:

aumentare le facoltà assunzionali a beneficio delle amministrazioni, a cominciare da quelle che svolgono funzioni fondamentali per la salute e la sicurezza economica e sociale del Paese, superando la logica dei tetti "lineari" ancorati ai livelli della spesa;

riqualificare il personale già in servizio, rendendo la formazione professionale continua a beneficio di tutti i dipendenti. Occorre, pertanto, non solo realizzare il bilancio delle competenze necessarie ma anche quello delle competenze già disponibili fra il personale in servizio, da aggiornare e potenziare attraverso piani di formazione qualificati e mirati;

superare la cultura del mero "adempimento burocratico", passando ad una cultura del "servizio" che esige una modifica profonda dell'organizzazione del lavoro e dei servizi, il collegamento del ciclo della performance al miglioramento dei servizi pubblici, un sistema retributivo accessorio sfidante, altamente motivante e incentivante;

Tre assi di intervento su cui focalizzare la riflessione per un'agenda di breve periodo:

1- Adeguamento organici e valorizzazione professionale personale in servizio, anche attraverso il completamento dell'ordinamento professionale, che si esplica in queste fasi:

- Mappatura competenze professionali dei dipendenti già in servizio
- Formazione professionale per riqualificazione competenze e politiche di reskilling e upskilling;
- Mobilità fra profili del personale interno, incrociando le aspettative di valorizzazione del personale coi bisogni delle amministrazioni

- Assunzioni dall'esterno per copertura profili professionali non coperti

Gli strumenti per la valorizzazione professionale possono essere: la proroga delle progressioni verticali in deroga (art 3 DL 80/2021: risorse aggiuntive per nuovi ordinamenti e deroga alla riserva del 50% dei posti disponibili da reclutare dall'esterno); l'ampliamento temporale del regime transitorio, collegato all'entrata in vigore dei nuovi ordinamenti professionali, entro il quale poter fare le progressioni verticali "in deroga", almeno al 31/12/2026 per tutti i comparti, tenendo conto dei ritardi in gran parte dovuti all'incertezza degli enti e delle amministrazioni nell'interpretazione dei contratti; il rifinanziamento delle progressioni verticali in deroga, individuando un diverso criterio rispetto al monte salari (esiguo nei piccoli enti), per tenere conto delle amministrazioni con minor numero dei dipendenti.

Occorre poi distinguere fra accesso tramite procedure concorsuali e carriera che dovrebbe valorizzare maggiormente il personale in servizio, anche oltre la riserva del 50% dei posti disponibili riservata all'esterno. In prospettiva occorre superare l'interpretazione dell'art. 97 Cost. ai fini della carriera interna e riqualificare il personale con politiche di formazione professionale continua. Serve una mappatura delle competenze di ogni singolo dipendente (titoli, esperienze maturate, capacità professionali) oltre che dei fabbisogni su cui fare programmi di formazione mirata. Sarebbe utile un ente bilaterale per la formazione nelle P.A. in grado di fare matching fra i fabbisogni delle amministrazioni e i desideri dei lavoratori, superando la logica dei concorsi unici che crea, fra l'altro, un attimo dopo, aspettative di mobilità difficilmente governabili e che non incrociano le esigenze delle amministrazioni;

E' necessario costruire l'area del middle management, rispondere alle esigenze di individuazione di personale con elevate professionalità che svolga funzioni di coordinamento o elevate responsabilità gestionali o professionali. Oggi, lo sviluppo di Aree "quadri" (middle management) e l'accesso alle aree delle elevate professionalità e qualificazione, intese come aree sovraordinate a quella dei funzionari, volte a valorizzare personale con funzioni di responsabilità gestionale, professionale o di coordinamento è compromesso dall'obbligo di reclutare almeno il 50% del personale dall'esterno. Trattandosi di un'area sovraordinata rispetto a quella dei funzionari, appare inopportuno e sbagliato prevedere l'obbligo di selezionare professionisti e funzionari apicali dall'esterno, col rischio di reclutare personale sprovvisto di esperienza, solo per titoli, vista la scarsa attrattività delle PA per il middle management. A nostro avviso occorre prevedere che certe posizioni di coordinamento e di responsabilità gestionale e professionale possano essere riservati an-



che solo alla carriera interna (senza l'obbligo per le amministrazioni a reclutare almeno il 50% dei posti disponibili nell'Area dall'esterno), scegliendo fra i funzionari più preparati, in possesso di titoli, competenze ed esperienze professionali maturate nelle pubbliche amministrazioni, ferma restando la possibilità di reclutare dall'esterno personale provvisto oltre che del titolo dell'esperienza e della competenza professionale richiesta, superando il vincolo di almeno il 50% dei posti disponibili da riservare all'esterno.

- 2 - Rifinanziamento dei fondi delle risorse decentrate per la contrattazione integrativa: c'è il tema del superamento dell'art 23 comma 2 (trovando una soluzione più equa, che consenta l'adeguamento dei fondi anche nei piccoli enti con monti salari esigui) e urgono soluzioni in via interpretativa (es. conflitto MEF/corte dei conti su welfare integrativo e adeguamento automatico fondi in caso di assunzione a tempo determinato).
- 3 - Poi il tema del regime fiscale dei premi di risultato, correlati alla performance. Occorre realizzare l'estensione al lavoro pubblico della detassazione dei premi di risultato già prevista per i lavoratori del settore privato e lo sviluppo del welfare contrattuale integrativo a beneficio dei dipendenti pubblici (impegno assunto dal precedente Governo nel Patto del lavoro pubblico del 10/03/2021), anche tramite forme di gestione bilaterale, che possono contribuire positivamente allo scopo. Per limitare gli oneri per l'erario si può iniziare gradualmente con una detassazione (imposta sostitutiva dell'IRPEF al 10%) per i percettori di redditi medio bassi sui soli premi di risultato erogati a fronte di progetti di miglioramento della qualità dei servizi per i cittadini
- 4 - Infine sviluppare la partecipazione dei lavoratori quella sindacale, per realizzare una effettiva riforma dell'organizzazione del lavoro e dei servizi, gestire i processi di carriera e reclutamento, inserire nell'Ordinamento professionale competenze specialistiche, riqualificare il personale già in servizio, migliorare la produttività del lavoro, stimolare la collaborazione dei dirigenti e dei dipendenti. Occorre adottare un modello partecipativo che superi le restrizioni imposte dal D. lgs 150/2009 al sistema delle relazioni sindacali che, come si è visto, non hanno consentito il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni. Fermo restando che le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro e in particolare la direzione e l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici competa in via esclusiva agli organi preposti alla gestione, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, occorre prevedere la possibilità che la contrattazione collettiva preveda forme di partecipazione anche superiori a quelle della sola informazione (modificando opportunamente a tale scopo l'art. 5 del D. lgs 165/01).

Gli atti relativi alla gestione del rapporto di lavoro e tutti gli atti connessi al PIAO, più nello

specifico il piano dei fabbisogni, i piani formativi, il ciclo della performance, gli atti di riorganizzazione del lavoro negli uffici debbono divenire materia di partecipazione e confronto sindacale e non di mera informazione come è adesso. Ciò consentirebbe un maggior coinvolgimento del personale (dirigente e non) nelle scelte organizzative comunque assunte in via esclusiva dal datore di lavoro dopo la fase di confronto sindacale. Occorre mutuare dal settore privato le pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori nell'organizzazione di lavoro, da regolare tramite la contrattazione collettiva, come la co-progettazione dei servizi, il lavoro in squadra, il coinvolgimento dei lavoratori nella soluzione dei problemi.

## **Giovanni Fattore**

*SDA Bocconi, corso di laurea Health Policy*

Grazie Stefania dell'invito, è stato particolarmente interessante ascoltare i diversi contributi e devo dire che concordo con gran parte dei suggerimenti e delle analisi proposte. Cercherò di essere veramente sintetico e forse un pochino tranchant.

Penso che, ora come mai, una riforma importante della Pubblica amministrazione italiana, direi in generale dello Stato sia quanto mai necessaria. Forse non ci rendiamo conto della gravissima crisi in cui in cui viviamo. E non la dobbiamo guardare solo dal punto di vista delle grandi funzioni dello Stato all'interno del Paese. E' stata citata la crisi della sanità, ma parliamo poco di crisi della scuola, ma di fatto noi abbiamo un impianto scolastico che ha cent'anni e non l'abbiamo sostanzialmente toccato per decenni, ora abbiamo una crisi demografica gravissima, che metterà in grave difficoltà tutti noi.

Tra pochi tra non ci saranno sostanzialmente più persone dedicate all'assistenza degli anziani e assisteremo ad un fortissimo aumento delle disuguaglianze. Con vent'anni di stagnazione, aumentano le disuguaglianze e la situazione regredisce: vuol dire c'è gente che sta peggio dell'anno prima, che sta peggio dell'anno prima ancora e non mi soffermo sui grandi temi globali, cioè, siamo quasi in guerra e contemporaneamente abbiamo una grandissima emergenza climatica.

Allora, una risposta, che però ormai, devo dire, è quasi sorpassata da quasi tutti gli Stati, è quasi fatalista: dire "che ci possiamo fare?". Pensare che lo Stato non è la soluzione, è il problema. Questa è stata una posizione dominante per decenni. Non è così, non è così ormai a livello internazionale, non è più questa la posizione di nessuna potenza internazionale.

Questo mi fa pensare che è quanto mai importante che il tema di una riforma radicale della Pubblica amministrazione che renda più forte il nostro Stato, sia prioritaria. E uso, per contribuire, un tassello che conosco un po'. Ho studiato in questi anni, l'intelligenza artificiale: è stata citata anche prima, lo uso per far capire il pericolo e quanto ci sia un problema di "governo pubblico" dell'intelligenza artificiale. In Germania sono stati utilizzati gli algoritmi di

intelligenza artificiale da parte dei distributori di gas e benzina, cioè sostanzialmente ogni distributore aveva un suo algoritmo che guardava al prezzo negli altri distributori e guardava alla variazione della domanda. L'analisi ha concluso che, dopo un poco i distributori complessivamente avevano aumentato i profitti del 48%. Cioè sostanzialmente l'algoritmo dell'intelligenza artificiale diventava un sistema che creava, in maniera artificiale, effettivamente, un sistema a danno del consumatore.

Ecco noi dobbiamo pensare che applicazioni di questo tipo, che manipolano il mercato, che manipolano le scelte dei consumatori e i comportamenti delle persone, possono essere molto più vicine, anzi sono ormai un dato di fatto nella realtà quotidiana. Come fare per governarle? Beh, devi avere le competenze interne per governarle, devi avere un'Authority, devi avere delle skills in grado di andare a vedere, controllare questi algoritmi e capire quando creano collusione o non creano collusione.

E' giusta la posizione dell'Unione europea che vuole governare l'intelligenza artificiale, il punto è che il mondo delle imprese è velocissimo e che è difficilissimo stargli dietro con impianti legislativi coi tempi della Commissione e l'approvazione a diversi livelli, poi il Consiglio e poi la Commissione e poi i singoli Stati. Rischiamo di fare la legislazione e la regolamentazione quando questa è ormai obsoleta.

D'altra parte l'intelligenza artificiale potrebbe avere dei benefici enormi per la pubblica amministrazione, se voi pensate, per esempio, a tutta l'attività di natura sostanzialmente giuridico burocratico che viene compiuta da qualsiasi istituzione pubblica: ad esempio una ASL fa tra le 3000 e le 4000 delibere, che usano dati pubblici, un sistema di intelligenza artificiale potrebbe benissimo prepararle, renderle quasi pronte e lasciare al fattore umano semplicemente la fase finale, che è quella del controllo del contenuto o degli aspetti specifici che veramente contano sul documento; ma pensate anche ad un avviso di gara per un concorso, una buona parte è totalmente standardizzata, ma potrebbero essere standardizzate anche le prove d'esame, le correzioni di esame, lasciando poi magari invece veramente spazio alla Commissione per fare un colloquio di profondità che dia una valutazione in profondità delle caratteristiche del candidato.

Le potenzialità nella Pubblica amministrazione dell'intelligenza artificiale sono sicuramente straordinarie. Ma non lo facciamo con l'impianto giuridico - amministrativo che abbiamo adesso. Né col tipo di personale che abbiamo adesso. Ho qualche dubbio che una persona della mia età riesca a entrare nel mondo dell'intelligenza artificiale e gestire i cambiamenti digitali necessari per cambiare completamente le procedure. Per fare questo ci vogliono delle persone giovani.

Bisogna giocare il più possibile per fare un ricambio generazionale che realmente porti all'interno della Pubblica amministrazione dei giovani con competenze molto diverse da quelle

che servivano 30, 40 anni fa che effettivamente erano più di giurisprudenza o di scienze politiche, adesso servono competenze tendenzialmente di natura tecnico scientifica e dobbiamo però attrarli, questi giovani.

Io in quanto ha citato prima Stefania, non trovo così fuori dal mondo l'idea di cercare di creare un "fast Stream" o un programma di "talent management" per cui in alcune posizioni chiave dell'Amministrazione si cercano di individuare persone ad alto potenziale, che magari vengono anche retribuite un pochino di più, che vengono tutelate, su cui vengono date delle possibilità di progressione di carriera, viene sviluppato un sistema di progresso di carriera che comprenda, per esempio, anche un'esposizione di tipo internazionale, che manca spesso nei nostri dirigenti pubblici. Per fare questo c'è spazio, io mi aspetto che fra dieci anni neanche la metà dei posti che si libereranno, nella Pubblica amministrazione, verranno coperti. Il punto è coprire bene quel 50%, magari pagandoli anche meglio di quello che stiamo facendo.

Concludo dicendo, è stato citato dalla Segretaria e io d'accordo, guardate che la nuova generazione ha un atteggiamento diverso: proprio i venti - trentenni hanno un atteggiamento diverso dalle generazioni precedenti, rispetto al lavoro. Non è così scontato che non siano reclutati nella Pubblica amministrazione, se non vengono date determinate condizioni, sono meno "profit seeking" delle generazioni precedenti, forse è stato il Covid, forse altri meccanismi, hanno creato, una generazione che potrebbe avere un approccio diverso, compreso l'aumento di donne che entrano nel mercato del lavoro. Questo può, in realtà, dare spazio a persone di talento nella Pubblica amministrazione, però, ripeto, dobbiamo essere consapevoli che dobbiamo fare una rottura sostanziale col passato e la rottura col passato vuol dire che questi fenomeni, così complessi, in sanità, nella scuola, negli enti locali, nelle Province, per quello che succederà, anche nelle Regioni, non si gestiranno a colpi di normativa, la normativa sarà un pezzo di qualcosa di più complessivo, che è gestione e competenze di tipo tecnico scientifica.

## **Giulio De Petra**

*Consigliere centro riforma dello Stato e membro del Forum Disuguaglianze*

Buongiorno a tutti. Credo che la condizione attuale della Pubblica Amministrazione e la direzione attuale di sviluppo della trasformazione digitale impongono un radicale ripensamento del modo in cui la politica della sinistra (di tutte le sinistre) ha affrontato nel corso degli anni la questione dell'utilizzo delle tecnologie digitali nelle pubbliche amministrazioni.

Orientamento generale che è stato sempre, costantemente, esclusivamente quello di una completa identificazione tra digitalizzazione e innovazione dell'amministrazione pubblica.

Lo è stato fin dall'inizio del secolo. Con una sostanziale continuità tra governi di centrosinistra, di centrodestra e di grande coalizione. Il primo piano di e-government è del giugno

2000, con ministro Bassanini. Verrà più o meno attuato negli anni successivi prima da Lucio Stanca (governo Berlusconi) e poi da Luigi Nicolais (governo Prodi). Entrambi assumono contemporaneamente l'incarico di ministro per la funzione pubblica e di ministro dell'innovazione. Questa fusione e confusione tra i due ruoli, anche se non si parla più di ministro dell'innovazione ma solo di attribuzione di deleghe, prosegue poi con Brunetta e con tutti e tutte coloro che gli succederanno. Quando poi nel 2019 tornerà un ministro dell'innovazione (e sarà prima una ministra, Paola Pisano, e poi Vittorio Colao con Draghi) la sostanza non cambia, anzi l'identificazione sarà più esplicita, perché saranno loro questa volta ad avere anche la delega all'innovazione digitale della pubblica amministrazione.

Continua e si rafforza quindi l'idea che innovazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione sostanzialmente coincidano. Basta scorrere documenti e dichiarazioni di tutti i governi che si sono succeduti per averne evidenza. L'unico cambiamento significativo degli ultimi anni, è che con l'assunzione di responsabilità da parte di Diego Piacentini prima e Vittorio Colao poi viene profondamente aggiornato il quadro di riferimento tecnologico, che diventa quello, sicuramente più attuale, delle grandi imprese digitali delle piattaforme e della comunicazione. Questo ha un effetto benefico sulle conseguenze della domanda pubblica di tecnologia digitale sulle imprese nazionali che da questa domanda in gran parte dipendono. Una domanda di tecnologia con caratteristiche più avanzate costringe infatti queste aziende a rinnovare le proprie competenze.

Ma non viene meno l'identificazione tra digitalizzazione e innovazione dell'amministrazione pubblica che si fa ancora più stretta e preoccupante proprio perché chi ha formato la sua cultura organizzativa nelle grandi imprese digitali poco riesce, inevitabilmente, a comprendere la specificità dei processi di cambiamento organizzativo che sono tipici dell'amministrazione pubblica.

La conseguenza politica dell'identificazione tra digitalizzazione e innovazione della PA è che oggi l'opposizione politica al governo della destra si riduce a chiedere più digitalizzazione, a pretendere che venga fatta più in fretta, a denunciare l'incompetenza e l'incapacità a realizzarla. Insomma il contrasto alle politiche della destra consiste nel dire che la sinistra è più competente e più capace di fare sostanzialmente le stesse cose. E' necessario invece di denunciare le conseguenze negative di quello che si fa o ci si propone di fare, e poco importa se erano le stesse cose proposte dal governo Draghi, e di proporre invece obiettivi e iniziative profondamente diversi.

Per essere più chiari ecco alcuni esempi delle conseguenze negative più evidenti della identificazione tra digitalizzazione e innovazione dell'amministrazione pubblica.

1. Un esempio clamoroso di pregiudizio positivo verso la digitalizzazione è quello, di fronte ad un servizio pubblico inadeguato o difficile da realizzare, di invocare la realizzazione

salvifica di qualche “app”. Questo significa la sostanziale coincidenza della innovazione di un servizio con la trasformazione del servizio in servizio online. Una “app” di per sé non è il miglioramento di un servizio, ma solo il parziale venir meno di vincoli di tempo e di luogo, con il trasferimento sull’utente di una parte del processo di erogazione. Si tratta di una impostazione sbagliata che non solo rischia di non fare ottenere i risultati attesi (come dimostrano ad esempio le misure di utilizzo della app IO) ma si propone esplicitamente come perno di una più generale strategia di “disintermediazione” digitale del servizio pubblico, con effetti negativi sulla qualità (e la quantità) del lavoro pubblico. Emerge qui una potenziale convergenza di interesse tra i dipendenti pubblici candidati a essere sostituiti, in particolare modo quelli che operano nelle delicate e complesse funzioni di front-office (il ruolo più prezioso nel ciclo di erogazione di un servizio), e i cittadini utenti del servizio che rischiano di perdere la possibilità stessa di rivolgersi ad un operatore umano capace di gestire le inevitabili complessità del rapporto utente/ amministrazione.

2. L’approfondirsi dei processi di disintermediazione inoltre crea le condizioni materiali per l’estendersi dei processi di privatizzazione dei servizi, a cui sono fortemente interessate le grandi piattaforme tecnologiche, che già possiedono enormi quantità di dati relativi a tutti i potenziali utenti dei servizi pubblici e si candidano esplicitamente ad affiancare formalmente, e a sostituire di fatto, le amministrazioni incapaci di erogare servizi efficienti. Si pensi come esempio ai servizi pubblici nel settore della sanità ed ai rischi di quei servizi di telemedicina nell’ambito della medicina territoriale, la cui realizzazione è motivata prevalentemente da considerazioni di efficienza economica, e non, come invece sarebbe necessario, per potenziare la qualità dei servizi di diagnosi e di intervento della medicina di prossimità.
3. E’ unanime la richiesta di procedere alla formazione dei dipendenti della PA e dei cittadini utenti. A questo obiettivo vengono dedicati anche dal PNRR importanti risorse. Questa formazione si propone prevalentemente di addestrare operatori e utenti all’utilizzo dei nuovi dispositivi, con l’obiettivo di superare le cosiddette “resistenze al cambiamento”, di formare alla capacità di gestire efficacemente le tecnologie digitali, di promuovere una “cultura dell’innovazione” che continua a ritenere la “digitalizzazione” un bene di per sé, indipendentemente dalle conseguenze del suo utilizzo. E’ indispensabile invece entrare nel merito dei contenuti formativi. Si deve rivendicare l’ampliamento dei contenuti e dei processi formativi anche a competenze “critiche”. Non solo imparare a usare gli strumenti ma conoscere cosa c’è dietro l’interfaccia, quali sono i rischi che si accompagnano alle utilità, come diventare utenti e lavoratori consapevoli e non solo protesi addestrate dei dispositivi digitali. Questo ampliamento delle competenze è evidentemente condizione necessaria anche per una effettiva partecipazione. In termini espliciti è necessaria una formazione

- abilitante alla effettiva possibilità di negoziare quali tecnologie digitali sono utili per la PA.
4. La retorica di una digitalizzazione comunque positiva ha generato anche formulazioni grottesche che è importante riconoscere. Quali ad esempio quelle che riguardano i cosiddetti 'diritti digitali di cittadinanza' che considerano come un 'diritto' quello di poter usufruire di un servizio 'on line'. Esattamente il contrario di quello che anche solo il buon senso suggerisce. E cioè che i diritti da salvaguardare sono i diritti di cittadinanza insidiati da una 'cattiva' e invasiva digitalizzazione.

Rovesciamo allora il paradigma e mettiamo al centro non l'uso della tecnologia digitale, ma le necessità di rafforzamento del servizio pubblico, della sua qualità ed efficacia. Quali gli obiettivi possibili e le iniziative auspicabili sostenute da questo diverso approccio politico?

- a. Miglioramento del servizio e tecnologia digitale come variabile dipendente. Occorre non solo ripartire dalla capacità di progettare un effettivo miglioramento del servizio (di cui l'utilizzo della tecnologia digitale può essere una variabile dipendente) ma ribadire la necessità di non impoverire ulteriormente la relazione tra cittadini e operatori pubblici. E poiché ogni innovazione è un processo sociotecnico, evitare approcci "all digital" o anche "digital first", non solo per proteggere i tanti Daniel Blake che ancora si rivolgono ai servizi pubblici, ma anche come unica garanzia rispetto al tema della sicurezza informatica. La qualità del risultato può essere garantita solo mediante pratiche partecipative capaci di coinvolgere utenti e lavoratori nella riprogettazione dell'utilizzo del digitale nell'innovazione dei servizi pubblici e nel monitoraggio del percorso di innovazione.
- b. La nuova PA può svolgere un ruolo politicamente significativo per ciò che riguarda i Dati digitali. Può essere un soggetto attivo nella promozione di un uso socialmente utile dei Dati. Dei suoi, che devono essere non solo 'aperti' ma anche effettivamente utilizzabili. Ma anche i dati dei privati, a partire da quelli generati nella realizzazione di commesse pubbliche. Le caratteristiche del procurement, cioè dei contratti tra PA e fornitori di servizi digitali, devono essere riorientate a questo scopo. La PA può svolgere un nuovo ruolo come 'intermediario dei dati', verso i dati privati che possono essere socialmente utili. Così come previsto nel DGA e nel DA recentemente entrati in vigore.
- c. Questo ruolo rispetto ai Dati acquista una rilevanza politica ancora più forte se ci riferiamo ai Dati generati dalla cosiddetta "Internet delle cose" Particolarmente significativo è questo ruolo per le amministrazioni pubbliche locali direttamente coinvolte in progetti di "smart city" o nella realizzazione dei cosiddetti "Gemelli digitali". E' possibile evitare che l'enorme quantità di Dati generata da questi progetti alimenti i ricavi delle piattaforme "estrattive" così come è avvenuto per l'Internet delle persone? E' possibile che la pubblica amministrazione locale abbia come obiettivo quello di mettere questi dati a servizio di

progetti di utilità sociale?

- d. Formazione. E' possibile immaginare non solo una formazione dei dipendenti pubblici orientata alla consapevolezza critica dell'utilizzo delle tecnologie digitali, ma immaginare un nuovo ruolo della pubblica amministrazione come soggetto formatore dei cittadini utenti proprio su questi temi? I dipendenti pubblici potrebbero svolgere un ruolo proprio come formatori dei cittadini per rafforzare le loro difese da un cattivo uso delle tecnologie digitali.
- e. La PA stessa potrebbe offrire servizi pubblici di natura digitale che abbiano caratteristiche tali da evitare l'estrazione dei dati dalle vite di chi li usa. Oggi la Pubblica amministrazione fa il contrario. Utilizza per i propri servizi pubblici piattaforme private. Lo fanno ad esempio le scuole che utilizzano nella comunicazione tra docenti, studenti e famiglie piattaforme proprietarie che trasferiscono i dati degli utilizzatori in paesi extra europei, dove non vigono le garanzie del GDPR. E lo fanno quei comuni, anche i più grandi, che non solo utilizzano ad esempio WA per la comunicazione con i cittadini, ma se ne vantano anche!

Infine è necessario rifiutare di considerare la PA, come principale mercato di innovazione digitale per le imprese, capace di garantire la domanda necessaria a far sopravvivere imprese non in grado di competere sui mercati. E' un approccio che ha avuto conseguenze negative per la PA nel corso degli anni, contribuendo a fare dell'innovazione della pubblica amministrazione una variabile dipendente rispetto alla necessità di sviluppare nuovi o vecchi mercati per le imprese digitali.

Questo approccio rischia di essere oggi ancora più pericoloso con la Pubblica Amministrazione, che viene proposta come settore principale per la sperimentazione di applicazioni di Intelligenza Artificiale, in cui ad esempio, i sistemi generativi di linguaggio vengono esplicitamente proposti come intermediari, per favorire ulteriormente la trasformazione dei servizi in servizi on line non presidiati. E non basta certo l'AI act nella sua ultima versione, il cui obiettivo principale è favorire l'uso dell'AI mitigandone i rischi.

Non si tratta di non utilizzare tecnologie di AI se effettivamente utili, ma di evitare l'errore che ha caratterizzato in passato anche altre tecnologie (ad es. blockchain). Si parte dalle tecnologie per trovarne gli usi. Siamo oltre persino i rischi del soluzionismo tecnologico che pretende che esista per ogni problema, anche quelli generati dalle tecnologie stesse, una soluzione tecnologica. Quando ci chiediamo, e reclamiamo risorse e investimenti per utilizzare l'AI nella pubblica amministrazione siamo invece in un caso in cui, a partire da tecnologie realizzate dai grandi monopolisti digitali, pensiamo che i problemi possano essere risolti col loro utilizzo. Al contrario, in ogni settore, ma in particolare per la PA, occorre partire dai biso-



gni e dalle necessità, occorre dare potere a cittadini e ai lavoratori della PA per individuarne le caratteristiche e immaginarne le soluzioni, e considerare finalmente la tecnologia digitale come variabile dipendente. La tecnologia più semplice, sobria, meno costosa e meno invasiva possibile.

## **Serena Sorrentino**

*Segretaria Generale FP CIGL*

Credo, come diceva giustamente Angelo Marinelli, che su alcuni dei tanti temi che tu hai toccato nella tua relazione, forse varrebbe la pena poi fare degli approfondimenti. Però visto che qui stiamo discutendo di quella che può essere una proposta per la rigenerazione della Pubblica amministrazione, la prima domanda che mi sono fatta, ascoltando il dibattito, è: quindi la proposta che il Partito Democratico fa, è una proposta di cambiamento e di aggiustamento del contesto attuale, oppure il tema e l'altra radice che è stata affrontata da molti interventi, è come ricostruiamo una missione di pubblica amministrazione?

Io mi iscrivo più a questo secondo gruppo anche perché se vogliamo proprio fare riferimento all'alfabeto che regola l'attività della Pubblica amministrazione, questo è stato fortemente influenzato da tante riforme e controriforme che, come ricordava Carlo Mochi Sismondi prima, non è che tutte hanno avuto lo stesso orientamento, molte ne hanno modificato non solo la struttura, ma anche la stessa missione. Le funzioni sono quelle di ancoraggio costituzionale, quelle, diciamo, per adesso ancora non sono state modificate, ma qui non si sa mai! Però come il sistema pubblico risponde alla missione che viene assegnata dall'articolo 32 della Costituzione, cioè come la Salute è un diritto universale e fa la differenza se il sistema è pensato per erogare la cura è la 833 del '78 o le riforme che si sono susseguite dopo gli anni 2000. È un cambio di paradigma. Cambia anche il modello organizzativo, il ruolo delle persone che lavorano nella Pubblica amministrazione, perché cambia l'obiettivo che viene assegnato alla Pubblica amministrazione e non possiamo discutere di riformarla, se non ci chiariamo prima su qual è la missione che noi le assegniamo.

Bisogna rimanere ancorati al fatto che la Pubblica amministrazione non è un'infrastruttura, ma è la struttura di funzionamento del Paese. Che sono due cose diverse. Altrimenti esiste la fungibilità tra pubblico e privato ma la sussidiarietà è qualcosa di diverso. Io non credo alla sostituibilità piena tra l'esercizio del privato rispetto al pubblico, per una ragione molto semplice: il pubblico opera per l'interesse generale, il privato, quando interviene nella concorrenza sui servizi, deve generare profitto. Quel profitto rischia di intervenire sul paradigma dell'uguaglianza. E se noi abbiamo come progetto di Paese quello di contrastare anche le disuguaglianze sociali, questo è un tema ineludibile.

Poi c'è anche l'altro tema, che affrontava sempre Stefania Bonaldi nella sua introduzione, che

mi convince molto. Abbiamo tanto discusso in questi anni di che cosa ha significato portare fuori dall'Amministrazione pubblica i servizi. E quindi ci siamo concentrati sulla funzione delle esternalizzazioni, su come produrre economie di scala, su come ottimizzare la spesa pubblica, sul fatto che la spending review non erano i tagli lineari.

Ma oggi affermare che l'esternalizzazione di funzioni della Pubblica amministrazione non ha effetti sulla qualità dei servizi è una follia. Lo abbiamo già conosciuto in parte sui servizi che sono direttamente orientati al soddisfacimento di un bisogno concreto la sanità, l'educazione. Ma vale anche per le funzioni amministrative, anche quelle "core". Io non sono così convinta che esternalizzare i servizi informatici, soprattutto se dobbiamo guardare alla transizione digitale, sia conveniente per la Pubblica amministrazione. Quella non è una funzione che l'amministrazione può decidere di non fare, per una ragione molto semplice, perché perdere quelle competenze significa perdere il controllo. Della direzione amministrativa, della funzione amministrativa, del processo del ciclo di gestione. Non è semplicemente un problema di "ottimizzazione della performance".

Guardate quello che è successo nella pandemia, indicativo quando, ad esempio, abbiamo misurato le conseguenze dell'esternalizzazione dei servizi informatici in grandi amministrazioni dello Stato che in quel momento erano il presidio di tutela dei cittadini, penso all'INPS. Quando l'azienda che gestisce i servizi informatici ha registrato una difficoltà nel mettere a regime le procedure, per dei bug di sistema, l'Amministrazione, non avendo più le competenze interne, non ha avuto la capacità di intervenire. È stato rinegoziato il budget con la società e nell'arco di 72 ore è stato ripristinato il servizio. Questo è l'esempio più banale che mi è venuto in mente, per semplificare quanto la cosa che diceva Stefania è fondamentale. Le competenze devono rientrare nella Pubblica amministrazione. La gestione può essere mista, pubblico, privato, ma la programmazione deve rimanere in capo alla titolarità pubblica, perché altrimenti cambia il senso della missione.

Su questo penso che ci sia un ragionamento da fare anche poi a cascata sul ruolo della dirigenza, sul reclutamento delle competenze, perché cambiano i modelli organizzativi del lavoro. Non è soltanto l'innovazione digitale che cambia l'organizzazione del lavoro nella Pubblica amministrazione. Molto lo fa non semplicemente l'oggetto del servizio, ma la programmazione di quel servizio, i soggetti a cui orientata, i livelli di collaborazione, di integrazione e di cooperazione: è differente immaginare una salute erogata in prossimità, e che quindi guarda all'appropriatezza, da un modello di salute invece orientato solo alla distribuzione di prestazioni sul territorio. In quel caso il modello di centralizzazione attorno all'ospedale è indifferente, rispetto invece al tema della prossimità della cura. Queste sono cose che incidono sulla struttura dei servizi e incidono anche sulla funzione della Pubblica amministrazione.

Poi c'è l'altro piano, che è stato richiamato. È chiaro che la missione della Pubblica ammi-

nistrazione, per garantire le funzioni che hanno un ancoraggio costituzionale, si possa in qualche modo rendere efficace dal punto di vista dell'azione amministrativa. La delega delle funzioni in questo riordino istituzionale è fondamentale. Non è banale discutere della riforma delle Province, così come non è banale discutere della riforma del sistema delle autonomie locali. Ma non è nemmeno banale riprendere una discussione, tra di noi, se ci rassegniamo all'idea di uno Stato minimo che sovraintende soltanto giustizia e sicurezza, e tutte le altre funzioni invece sono erogate in regime di sussidiarietà, cosa che l'attuale disegno di autonomia differenziata lascia intravedere, perché ci sono competenze che devono rimanere in capo allo Stato, proprio perché lo Stato è quel livello di governo che in integrazione con gli altri livelli di esercizio dei poteri può garantire un funzionamento ordinato, cioè coerente con l'ordinamento. Di rango costituzionale.

Altrimenti il rischio è quello che noi non favoriamo un modello di autonomie che riprende anche un po' lo spirito delle leggi Bassanini e che interpreta il regime di sussidiarietà, in questo caso verticale, come un modello che favorisce la cooperazione amministrativa, ma diventa concorrenza amministrativa, che è un'altra cosa. E laddove la competizione si gioca su una distribuzione di risorse così disomogenea, perché nessuno ha parlato della sostenibilità economica, ma oggi il tema della sostenibilità adeguata del funzionamento della macchina amministrativa non è banale ha a che fare con la riforma del fisco.

Il funzionamento dell'amministrazione pubblica dovrebbe essere uno degli obiettivi generali della politica economica. L'ottimale finanziamento dei servizi pubblici dovrebbe essere uno degli stessi obiettivi riformatori ed è una delle ragioni per le quali, ad esempio, noi nei LEA o nei LEP chiediamo che gli standard di personale, così come gli standard di servizio orientati agli esiti di salute, siano finanziati e rientrino negli obblighi di finanziamento.

Potrei dire tante altre cose, ma in realtà ho già finito gli 8 minuti. Vorrei concludere sul fatto che, chiaramente, non è indifferente neanche che ruolo ha il lavoro. La Pubblica amministrazione produce servizi, non beni. L'investimento fondamentale è nel fattore umano, perché le competenze delle persone fanno la differenza nell'esercizio della qualità amministrativa. Non siamo semplicemente procedure, no. Veniva ricordata anche qui la necessità di superare la cultura dell'adempimento amministrativo, ma se noi cambiamo il paradigma di qual è la missione della Pubblica amministrazione, bisogna anche tornare a rivalorizzare le persone che producono valore sociale, essendo dipendenti della Pubblica amministrazione essendo lavoratori della Pubblica amministrazione. E io con un qualche orgoglio di categoria, devo anche dire che la Pubblica amministrazione produce anche tanto valore, che noi spesso sottovalutiamo e che è sottodimensionato. E la svalorizzazione, la svalutazione del lavoro nella Pubblica amministrazione è parte del problema. Riguarda la corretta remunerazione dei dipendenti pubblici. Riguarda gli strumenti di valorizzazione professionale dei dipendenti pub-

blici. Riguarda la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, il ruolo della partecipazione, certo, dei cittadini, ma soprattutto delle lavoratrici e dei lavoratori. Oggi il livello di partecipazione, il tasso di partecipazione dei soggetti che producono valore all'interno della Pubblica amministrazione è bassissimo. Bassissimo. Noi dobbiamo invece tentare di ampliare gli spazi anche attraverso la riforma delle relazioni sindacali, della Pubblica amministrazione, del livello di partecipazione di chi mette a disposizione la propria competenza e la propria intelligenza al processo di costruzione del valore pubblico. Sono le cose che diceva Carlo all'inizio, che mi trovano d'accordo. Il senso di appartenenza alla Pubblica amministrazione è fondamentale, ma la fidelizzazione tra il dipendente e l'amministrazione avviene se il dipendente si riconosce nell'attività della propria amministrazione, se riconosce alla propria funzione il proprio apporto individuale di lavoro, se ritiene che il suo contributo sia parte di quel processo che poi assolve a una missione fondamentale.

In quel caso non c'è competitività tra pubblico e privato, perché recuperiamo quel valore altissimo di appartenenza all'amministrazione pubblica. Che ricostruisce quel rapporto di adesione fiduciaria del lavoratore nei confronti della Pubblica amministrazione, ma anche del cittadino che si fida di più dell'amministrazione pubblica perché sa che opera per l'interesse generale. Quindi chi produce è fondamentale e l'investimento nelle persone non può essere un "di cui" ma deve essere uno dei centri attorno al quale ruota la riforma del concetto di attività dell'amministrazione pubblica.

Il secondo tema è quale deve essere l'oggetto dell'attività dell'amministrazione pubblica. E qui entriamo nel campo, invece, delle riforme di settore che è molto più articolato e chiaramente anche più complesso e non riguarda semplicemente chi lavora nella Pubblica amministrazione ma tutte le dimensioni che Stefania ha affrontato nella sua relazione, dalla formazione, all'investimento professionale, al reclutamento... cambiano il disegno a seconda di che Pubblica amministrazione sto disegnando.

Se io ho bisogno di una Pubblica amministrazione competente, intelligente, agile, flessibile, che è più orientata non tanto all'adempimento amministrativo quanto alla risoluzione del problema e alla presa in carico del bisogno, forse la prima riforma che va fatta delle procedure concorsuali è che io devo abolire i test con le crocette e invece devo ripristinare non semplicemente la valutazione dei titoli e il colloquio orale, ma il fatto che la Commissione parli con la persona che sta reclutando per capire se è esattamente quella competenza di cui ha bisogno oppure no. È più lungo e più complicato? Sì, ma riporta valore.

## **Oriano Giovanelli**

*Direttore esecutivo di Italia Decide, associazione per la qualità delle politiche pubbliche*

Proprio due battute. La prima è questa, che dopo non vent'anni, come diceva prima Anna Maria Furlan, ma 13 anni esatti si torna a discutere con un certo ordine di questo tema all'interno di questa sala e mi sembra un fatto importante.

La prima cosa che mi vien da dire, cogliendo un po' lo spunto che ci proponeva Alessandro Natalini, ma il partito che posizione deve assumere? Insomma qual è la funzione del partito su un tema così complesso? A mio parere è senz'altro di affermare alcuni principi fondamentali, che invece in questi 13 anni hanno subito degli sbandamenti. Diciamolo insomma, che la pressione della destra e la demagogia che si è costruita attorno alla pubblica amministrazione, hanno fatto sbandare un po' tutti, quindi il rimettere un po' in ordine mi sembrerebbe fondamentale.

La prima cosa che mi che mi sovviene è proprio questa cioè non possiamo passare da una pretesa di riforma generale a un'altra pretesa di riforma generale, cioè la Pubblica amministrazione ha bisogno di stabilità, i cambiamenti nella Pubblica amministrazione si producono per organizzazione, non per riforme, per organizzazione.

Quindi c'è un tema di stabilità che va cercato e io non disdegno affatto l'idea di lanciare anche all'avversario politico una proposta che in qualche modo provi ad affermare questo principio, la possono rigettare, ma comunque credo che sia dovere nostro proporlo.

La seconda questione è che abbiamo bisogno di un quadro istituzionale il più possibile ordinato, non lo è più. Può piacere o meno, ma dalle riforme Bassanini in poi è tutto un bailamme di cose disordinate e quindi bisogna provare a mettersi nell'ottica di ridare un po' di ordine al sistema istituzionale, compreso il dibattito sulle Province e questo è un altro posizionamento importante.

Il terzo e poi chiudo perché voglio essere flash. È questo noi. Non possiamo confondere la funzione di un partito con gli specialismi, perché gli specialismi si trovano, basta saperli cercare, un partito li trova, chi governa li trova. Un partito deve avere un posizionamento, più che esprimere uno specialismo. E secondo me il posizionamento più corretto che mi viene in mente, come sintesi delle cose che abbiamo sentito, è definire una figura che non è mai stata chiara, è sempre stata soggetta a tanti, a tante spinte e contropinte. La figura del "datore di lavoro pubblico".

Noi dobbiamo dare strumenti a chi sta all'opposizione come a chi sta al governo, su che cosa significa svolgere il ruolo di un datore di lavoro pubblico. Quali sono le questioni fondamentali che dal nostro punto di vista arricchiscono la cultura, la competenza di un datore di lavoro pubblico, che sono appunto quelle che abbiamo sentito: sicuramente la partecipazione al dialogo sindacale. Perché non si fa niente "contro" se non si costruisce, sicuramente con l'a-

pertura, un disegno, un ruolo nuovo delle nuove tecnologie.

Sicuramente abbiamo bisogno non di fare “infornate generiche” di dipendenti pubblici, ma di avere in mente delle figure professionali che ci servono.

Cioè tutte cose che di norma il datore di lavoro pubblico non fa o comunque non fa adeguatamente. Ma si dirà: il datore di lavoro pubblico sono i dirigenti, ma provate a immaginare dei dirigenti senza alle spalle una cultura politica, per vedere che cosa vi vien fuori, comunque dei dirigenti abbandonati a se stessi che comunque, quando va bene, ci provano, quando non va bene, rinunciano e lasciano che le cose vadano così.

Ci vuole una mentalità da datore di lavoro pubblico, serio, evoluto, colto e questo che noi dobbiamo contribuire a crearlo. Ecco il posizionamento secondo me, che un partito può avere.

## **Antonio Naddeo**

*Presidente ARAN:*

è un po' complicato intervenire, perché ho sentito tante di quelle cose, che ho cambiato almeno 4 o 5 volte il tipo di intervento che vorrei fare e il tempo stringe. Perciò cerco di estrarre alcune cose partendo da un paio di interventi che ho sentito.

Il professor Guido Melis che ha richiamato i principi di Giannini: funzione, organizzazione e persone e poi l'intervento di Giulio De Petra che mi trova d'accordo su tutto quello che è digitale, innovazione tecnologica e intelligenza artificiale: se ne parla tantissimo, adesso però secondo me anche un po' a sproposito, perché a mio avviso l'intelligenza artificiale è uno strumento e comunque dietro ci deve essere un'organizzazione e ci devono essere le persone che utilizzano quello strumento. Sembra quasi che l'intelligenza artificiale ci può risolvere un sacco di problemi, ma chi è incapace rimane incapace, anche con l'intelligenza artificiale. Chi è capace invece sviluppa ancora di più.

Io ho vissuto quattro riforme della pubblica amministrazione, ruoli diversi, ovviamente da quando ero giovane fino ad ora. Quattro riforme epocali, qualcuno l'ha detto all'inizio, epocali; spero e mi auguro che non ce ne sia una quinta, da adesso a quando vado in pensione, non è che manca tantissimo. Perciò mi auguro che non ci sia una riforma della Pubblica amministrazione perché mi riallaccio anche a quello che diceva Oriano Giovanelli: le norme servono, perché siamo inquadrati in un sistema amministrativo istituzionale in cui in qualche modo abbiamo bisogno delle norme che regolano, ma poi molto riguarda l'organizzazione, le persone, la capacità di gestire le persone.

Io direi quasi di ritornare ai principi del decreto legislativo 29/1993 che era quello della privatizzazione del pubblico impiego, che parlava di gestione, parlava di contrattazione e parlava poco di leggi. Se riuscissimo a ritornare a quei principi del decreto legislativo 29, secondo me sarebbe già un buon risultato. Alcune considerazioni però; abbiamo un po' parlato male,

diciamo che la situazione della P.A. non è rosea, però vorrei capire perché siamo arrivati a questa situazione, il mio non è un discorso "politico", tra l'altro io ho lavorato con Ministri di sinistra, di centro sinistra e centro destra, e il filo conduttore da un certo punto in poi è sempre stato lo stesso, non è mai cambiato, vale a dire questo arrovellarsi sulle norme, allontanandosi dai principi, ripeto quelli del decreto legislativo 29/93 sono verificati .

Noi veniamo da 15-16 anni di blocco delle assunzioni. 15 anni di blocco della contrattazione, delle carriere. Anni di blocco della contrattazione integrativa entro il quale con il decreto legislativo 29/93 la contrattazione integrativa era il motore, lo strumento di attuazione delle politiche gestionali del personale all'interno delle amministrazioni. Allora, con questa situazione, una qualsiasi azienda del privato, abbiamo parlato più volte il privato, fallisce, non sta in piedi se non sostituisco quelli che vanno fuori. Quando leggo le statistiche che dicono che l'età media è aumentata, è ovvio che non è che noi abbiamo un DNA diverso da quelli del settore privato, invecchiamo di più e rapidamente: la media d'età cresce perché non entrano le persone nuove in questi contesti: il privato in questo contesto, ripeto, sarebbe fallito.

Ci si è dimenticati alcune cose per esempio, quando abbiamo parlato delle assunzioni. Penso che le pubbliche amministrazioni non sanno reclutare e non è solo un problema del bando di concorso. Amministrativamente, il bando lo scrivo in modo giuridico, ma poi posso comunicare come adesso si sta facendo, in modo diverso nei confronti dei giovani, attraverso i social. Qualche amministrazione incomincia a fare questa cosa. Noi non sappiamo reclutare e soprattutto non facciamo una cosa fondamentale. Un tempo, quando sono entrato in un'Amministrazione si faceva il concorso pubblico e l'Amministrazione ti aspettava. Oggi non è più così. Le Amministrazioni devono uscire fuori, andarsene a cercare le persone, i giovani, i talenti. Io mi accontenterei di giovani che sappiano fare le cose che devono fare. Poi il talento lo vedo e lo verifico all'interno di un'organizzazione del lavoro: per esempio tu Stefania hai fatto riferimento, all'inizio, ai contratti di apprendistato, di formazione e lavoro, ai tirocini, ai dottorati di ricerca nella P.A. e dato che le università sono pubbliche amministrazioni, andiamoci a cercare dentro l'università le persone, facciamo delle convenzioni con l'università per fare dottorati nella PA, per andare a verificare quali sono queste competenze.

Guardate che alcune competenze tecniche specifiche hanno difficoltà anche nel settore privato a trovarle, perciò non è solo un problema delle Pubbliche amministrazioni. Allora bisogna ritrovare questa capacità, che si è persa, di reclutare ma non ci si comporta come se si dovesse fare una pesca a strascico, no, su questo vi ho detto che bisogna tornare a parlare della privatizzazione del rapporto di lavoro e della contrattazione. Qui ci sono Serena Sorrentino, Angelo Marinelli e Rita Longobardi (Sindacati), non per farmene un merito perché i contratti si fanno in due, però noi abbiamo fatto una stagione contrattuale e dico solo alcune cose che ci sono scritte nei contratti fatti: ordinamento professionale.

Smart working, abbiamo regolato lo smart working che a livello di contratto collettivo nazionale del lavoro non è neanche regolato; nel privato viene fatto con delle contrattazioni di secondo livello.

Transizione di genere, noi abbiamo nei contratti, in tutti i contratti collettivi, norme che riguardano la possibilità della transizione di genere: non ce l'ha nessuno.

Mentoring, elevate professionalità, tutte queste cose, e ce ne sono tante altre, sono frutto della contrattazione, cioè dell'accordo che abbiamo fatto con le organizzazioni sindacali e sono tutti strumenti innovativi che possono essere applicati nelle amministrazioni e molte volte riscontriamo che queste cose, che sono scritte nel contratto collettivo, non vengono utilizzate dalle stesse amministrazioni e va detto che chi deve utilizzare questi strumenti sono le classi dirigenziali all'interno delle amministrazioni.

E se dovessi partire da un'attività formativa, dico un'eresia perché secondo me un dirigente dovrebbe essere già formato sulle cose principali, perché se no non capisco come mai è diventato dirigente, lavorerei proprio su questo, cioè della capacità di utilizzare e gestire strumenti e superare la cultura dell'adempimento, perché è quello che ci ha pervaso in tutti i trent'anni.

Chi ha citato prima il PIAO (Piano Integrato di attività e Organizzazione della PA)? Il PIAO nasceva in una interlocuzione che abbiamo avuto anche col ministro Brunetta, da un'idea di semplificare le attività che deve svolgere un'amministrazione, nei confronti di un'altra amministrazione, penso a molte amministrazioni, immagino dei piccoli comuni che devono adempiere a degli obblighi del Piano Trasparenza, del Piano Anticorruzione e le richieste della Ragioneria generale del Conto annuale. Il punto è che, ovviamente cercando la regola dell'adempimento, dimentico qual è l'obiettivo di quella Pubblica amministrazione, che è dare servizi ai cittadini e alle imprese. Perciò diventa una cosa fondamentale semplificare il PIAO. Era nato con questa idea, facciamo un piano strategico semplice anche per le piccole amministrazioni: noi in Aran siamo 40 persone. Il piano anticorruzione del primo anno erano 90 pagine, ho detto ai miei "ma che cosa c'è da pianificare, qui dentro, forse solo all'ufficio acquisti bisogna stare attenti, non servono 90 pagine!". Allora, la cultura dell'adempimento ha portato a questo. È uscito fuori il PIAO, che è una raccolta dei singoli piani precedenti. È rimasto tutto così com'è, solo la sommatoria di tutti i piani precedentemente distinti.

E allora la prima riforma che farei l'unica nell'ambito della Pubblica amministrazione è semplificare i procedimenti amministrativi delle amministrazioni, nei confronti delle altre amministrazioni, da quello partirei.

Un'ultima cosa. Voi sempre avete parlato di investimenti ed è giusto perché investire nella P.A. vuol dire investire nelle persone, nell'organizzazione, investire nella formazione. Ma fino ad oggi il problema è che la Pubblica amministrazione è vista come una spesa e il convitato



di pietra è la Ragioneria generale dello Stato. E se non c'è, allora io penso che una riforma non la debba fare. Guardate che quello che vi dico non la deve fare il Ministro della pubblica amministrazione di turno; la riforma della Pubblica amministrazione, nel senso istituzionale la deve fare il Presidente del Consiglio e deve avere al suo fianco il Ministero dell'economia, che lo supporta, perché se no, io ne ho viste tante di riforme e alla fine di una riforma poi si deve scrivere "senza ulteriori oneri a carico del bilancio dello Stato" e diventa la cosa più ridicola del mondo. Solo questo Grazie.

## **Rita Longobardi**

*Segretaria Nazionale FPL-UIL*

intanto grazie, Stefania, tanti i temi affrontati e quindi cercherò anch'io di essere veloce, però penso che un momento di riflessione iniziale debba essere "qual è l'idea del Progetto Paese che abbiamo in mente", perché poi da tutte queste cose che ci siamo detti, c'è un fattore che dobbiamo tenere presente ed è la spesa pubblica; la P.A. è costo sempre e soltanto, o può essere invece veramente un fattore di crescita del Paese?

La spesa pubblica, che negli ultimi anni si è ridotta drasticamente, è anche un motore, lo abbiamo visto proprio durante il Covid, abbiamo avuto un incremento di spesa pubblica, in quel momento in cui tutta l'economia era ferma, praticamente, se siamo andati avanti, se abbiamo retto, se il Paese ha retto è perché la spesa pubblica c'era. E il fatto che la spesa pubblica oggi rappresenta il 55% del PIL rispetto a vent'anni fa, il tema non è "la spesa pubblica in sé", ma "la spesa pubblica di qualità". Abbiamo vissuto una spending review che avrebbe dovuto incidere sui meccanismi decisionali di spesa, ma in realtà è stata tagli e basta, ma dobbiamo dire che idea abbiamo della spesa e in che senso e fino a quanto lo Stato si deve spingere e quando si deve fermare. La spesa pubblica significa non solo crescita economica, ma anche coesione sociale, anche giustizia sociale, ambientale quindi è chiaro che il datore di lavoro pubblico, se ha quello scopo, se ha quell'obiettivo, che non è solo quello del privato di fare profitto, è chiaro che deve riflettere sugli obiettivi che si pone.

Quindi questa visione miope di una politica che guarda solo nel breve, che va sempre alla pancia dell'elettore e dell'elettorato, perché siamo in una instabilità politica per cui bisogna andare sempre ad elezioni e ci si deve far votare, allora porta a slogan demagogici, che ci hanno portato a questa situazione. Francamente pensavo che l'esperienza Covid ci avesse fatto capire l'importanza del pubblico, nella realtà oggi siamo tornati peggio di prima, perché abbiamo ripreso la politica dei tagli, siamo di nuovo sulla all'austerità quindi noi del sindacato siamo molto preoccupati, perché poi vuol dire che quell'esperienza non ci è servita a nulla. Voglio però riagganciarci a chi ha parlato di Giannini, che tra l'altro è stato uno dei primi e ha fatto una prima relazione veramente accurata sulla sull'Amministrazione, che a distanza

di 30-40 anni possiamo definire quasi attuale, però io non condivido che si dica che bisogna parlare del "personale" al terzo posto, perché nessun progetto politico, nessuna funzione, nessuna attività si può svolgere, se non ci sono le persone, quindi io il personale lo metto al primo posto, perché se non abbiamo un personale qualificato, competente, capace di fare e di svolgere le attività e le funzioni che si è chiamati a svolgere, è evidente che è inutile che parliamo di funzioni; anzi, ultimamente, visto che abbiamo parlato di riforma, abbiamo visto che poi le funzioni si spostano, possono essere affidate, quindi alla fine cos'è che resta? Resta il personale, e magari le capacità di una Pubblica amministrazione e le risposte che quella Pubblica amministrazione riesce a dare.

E il dato del 58% di fiducia dimostra che quei pochi che sono rimasti hanno lavorato, continuano a dare il massimo, perché quello è un dato che va letto anche al contrario, è alto, se il personale è diminuito e se ci sono tutte le problematiche che abbiamo ricordato. Ieri ci siamo visti sul rinnovo del contratto della Sanità pubblica, c'è un atto di indirizzo dove si elencano le problematiche che grosso modo sono quelle dette, si dice che manca il personale, però se malgrado tutte queste problematiche i cittadini ancora hanno fiducia vuol dire che le persone che lavorano nel pubblico hanno garantito e stanno garantendo, anche oltre il dovuto, con grande sacrificio e grande senso di responsabilità, un'attività pubblica a cui sono chiamati a rispondere, di cui si sentono responsabili e parte proprio perché è un'attività legata a servizi, a diritti sociali, civili. Questo è il senso di responsabilità che ancora, nonostante tutto, i nostri colleghi e le nostre colleghe continuano a sentirsi addosso.

Io mi trovo molto d'accordo con il presidente dell'Aran sul fatto che riusciamo a fare sempre anche dei bei contratti, lo ha detto Naddeo, dell'ultimo contratto che abbiamo firmato, in cui ci sono tanti aspetti innovativi, pensiamo alla riclassificazione del personale: ma quale Amministrazione, quale Ente veramente ha fatto una ricognizione del personale, nella logica di valorizzare, cioè di riconoscere, per esempio, i profili professionali che si sono definiti nel tempo? Perché si entra in un modo e dopo vent'anni, magari, ti occupi di altro e hai acquisito altre professionalità o addirittura ha fatto una ricognizione sulla base delle sfide che quell'Amministrazione deve affrontare sulla base delle specificità e della vocazione che quell'Amministrazione ha.

Pensiamo ai Comuni a vocazione turistica, piuttosto che ad altre vocazioni: non ho contezza di quale ente, quale Amministrazione ha introdotto profili nuovi, innovativi, sulla base delle competenze che servono per affrontare quelle sfide? Per esempio il digitale, la transizione climatica, quindi è chiaro che c'è un problema, anche di una dirigenza che, purtroppo, e qui dobbiamo dirci le cose come stanno, funziona male, viene troppo spesso affidata sulla base non delle competenze, ma della lealtà politica. Qui c'è un problema anche di ruoli, quel problema tra politica e amministrazione lo dobbiamo risolvere, lo spoil system, chiamatelo

come volete, perché se abbiamo un'amministrazione che quando arriva introduce persone leali alla politica, ma non competenti, poi abbiamo i soliti problemi e non troviamo soluzioni, forse perché mettiamo le persone sbagliate al posto sbagliato. Poi va rivisto anche il rapporto di fiducia tra all'interno dell'Amministrazione. Se si amministra per legge, forse c'è un problema di fiducia nei confronti delle P.A.. Occorre ripristinare quel rapporto di fiducia del pubblico dipendente, tra l'altro ogni rapporto di lavoro si basa sulla fiducia. Perché senza fiducia non si muove nessuna attività, nessun affare si fa, questo mi sembra abbastanza evidente. Quindi le procedure di reclutamento, ovviamente, devono essere su quel "saper essere" e "saper fare" di cui abbiamo parlato. Per cui saper essere il ruolo che si deve ricoprire, e saper fare, cioè avere la competenza, la professionalità, per poter stare nel posto che bisogna ricoprire. Il problema del personale, lo sappiamo ma nessuno lo dice, è legato anche a politiche come "quota 100", non ci dimentichiamo che quota 100 prevedeva pensionamenti e nuove assunzioni, poi noi ci siamo trovati quota 100 senza nuove assunzioni e non siamo stati mai in grado di poter far fronte a quella carenza, che già si era cronicizzata e l'abbiamo complicata ancora.

E poi il problema della formazione, la formazione oggi noi l'abbiamo un giorno all'anno in media per dipendente pubblico, questo è molto grave, perché dove c'è competenza non ci sono sprechi.

E un'altra cosa che voglio dire, qui nessuno ne ha parlato, quando si parla di dove troviamo le risorse, nessuno parla della lotta all'evasione fiscale, lo so che non è un tema politicamente poco appetibile, però guardate che noi rappresentiamo il pubblico impiego e il pubblico impiego, spesso, e l'ha dimostrato l'ultima legge di bilancio, parliamo anche del fatto che per coprire la carenza di personale addirittura si va a far stare più in servizio il personale per cui si allungano i tempi del pensionamento, ma la lotta all'evasione ci permette anche di dire ma non è possibile che i pubblici dipendenti, come i pensionati, siano sempre il bancomat del Governo: quindi occorre pensare in maniera concreta, fare scelte che possono non sembrare sempre convenienti, ma dobbiamo dirci che con la lotta all'evasione, forse riusciremo a trovare anche quelle risorse che oggi ci consentano di andare a firmare dei contratti, o comunque a sederci ai tavoli di contrattazione, con risorse adeguate

## **Fabio Bottero**

*Avviso Pubblico - delegato regione Lombardia*

Grazie Stefania. Buonasera a tutte e a tutti, mi scuso per il ritardo ma oggi avevamo la manifestazione nazionale per la giornata della memoria e dell'impegno in ricordo delle vittime civili delle mafie, le vittime innocenti delle mafie. Grazie per l'invito, perché è stato un momento veramente molto interessante, un momento in cui, a mio parere, serve più politica ed

è da momenti di confronto come questo, che si può arrivare a rimettere in campo più politica, naturalmente del Partito Democratico.

Sono qui come Avviso pubblico, enti locali e regioni contro mafie, corruzione, probabilmente la conoscete tutti. Quasi 600 soci a livello nazionale, con Libera impegnata da sempre sui temi che ho citato prima, ricordando la giornata di oggi. È evidente che occorre superare la cultura dell'adempimento, che si richiamava prima, anche in tutte le leggi introdotte per garantire la trasparenza, l'anticorruzione, per garantire che l'amministrazione pubblica vada nella corretta direzione. Si avverte questa fatica delle persone di cui abbiamo parlato, perché sono in organico ridotto, coperte da numerosi adempimenti. E quindi, a maggior ragione, quando si tratta di operazioni che sono fondamentali per poi avere amministrazioni sane, si genera un corto circuito, perciò tutto il discorso che è stato fatto oggi è fondamentale. Peraltro oltre al tema della legalità nella P.A. e negli enti locali, c'è un altro impegno di Avviso Pubblico, quello contro il gioco d'azzardo patologico, un altro dei temi che stiamo seguendo, anche a livello parlamentare.

Naturalmente, poi, tutto quello che riguarda il Codice degli appalti, che continua a cambiare e questo non aiuta in generale e per quanto riguarda poi il recupero anche dei beni confiscati, perché quando si è presi da numerosi adempimenti, poi va a finire che il bene confiscato, che invece deve ritornare quanto prima nella comunità, per poi essere riconvertito in una logica di sussidiarietà e per sostenere delle fragilità promuovere una economia sana, si blocca, perché naturalmente ci sono le cosiddette "priorità delle priorità" a cui far fronte.

Sin qui, questo per quanto riguarda Avviso pubblico, poi naturalmente data l'esperienza che ho condiviso per molti anni anche con Stefania, come sindaco, dico che le slide erano veramente molto approfondite, saranno molto utili per trattare tutti i temi, io ritorno però con quello che ci siamo detti più volte. Il mio sogno da sempre, da sindaco, è stato che la questione "numero uno" era non i soldi, le risorse, ma il personale: le persone, come è stato detto, perché io posso avere tutti i soldi che voglio, in questo momento per esempio nel mio Comune con l'evasione fiscale abbiamo recuperati 12 milioni di euro, in sei anni, vado a casa ogni sera frustrato perché non riesco a spenderli, perché le persone che ho non riescono a seguirmi tutti gli investimenti che potrei fare, e non siamo stati neanche bravi a comunicare, però, quella cosa lì dei 12 milioni recuperati, e faccio ammenda, anche questo è un tema, la comunicazione, che ci affligge. Quindi, persone: ho sempre detto il mio sogno è vedere, appunto, come è stato detto prima, che un giovane della nostra comunità si ponga l'obiettivo, uscendo a pieni voti dall'università, di venire a lavorare in comune da noi e quindi secondo me il Partito Democratico fa bene a ripartire da qui. C'è tempo, siamo in minoranza, abbiamo tempo di seguire il lavoro parlamentare, ma anche per le parole che ho sentito prima è importante ribadire che ci crediamo, nella Pubblica amministrazione.

Oggi siamo al nostro interno, ma sarebbe bello, ma sicuramente lo farete, ascoltare aprendosi a tutti gli operatori, anche alle aziende, anche con Stefania ci siamo confrontati spesso con le aziende, forse perché veniamo da territori un pò più fortunati rispetto ad altri, però la fortuna deve crescere e diffondersi. E a chi ci ha sempre chiesto chiarezza dei tempi? Prima di tutto risposte, che a volte i dipendenti, pochi, non riescono a dare, poi, naturalmente, chiarezza dei tempi e delle regole da seguire. L'ultima cosa che chiedono sono i sussidi, i fondi per operare. Questo secondo me è molto importante da tenere presente, e queste risposte che diamo servono per andare a sbloccare questo circolo vizioso che genera quindi senso di abbandono del dipendente, sfiducia nello Stato.

Naturalmente poi però ci aggiungo, e vado verso la conclusione, anche il tema della formazione, non solo dei dipendenti, anche degli amministratori, perché anche noi amministratori ci dobbiamo formare e al momento, diciamo, non siamo completamente formati e quando la preparazione è scarsa, è più facile essere anche permeabili alle infiltrazioni della illegalità, di chi ha secondi fini rispetto all'interesse pubblico.

Perciò è molto importante, questo seminario che avete organizzato oggi e vi ringrazio, è fondamentale. Dico in tre parole, ascoltare, ricostruire e poi rilanciare la Pubblica amministrazione. E ricordare sempre la prossimità della PA: come è stato ben detto, l'intelligenza artificiale è naturalmente da approfondire, ma non è la soluzione, perché noi siamo un presidio per le povertà, educative, alimentari, economiche, sociali e restiamo un presidio di prossimità. Grazie.

### **Stefania Bonaldi**

Sì e aggiungo salario minimo anche nei servizi che si esternalizzano, perché diventa un tema anche quello dei nostri appalti pubblici e questo era un rilievo che è emerso, proprio in una delle conversazioni avute con alcuni, fra voi, in preparazione a questa giornata.

Naturalmente, so che non vi aspettate che io tiri le conclusioni di un confronto di questo tipo; ci tengo a dirvi naturalmente grazie, perché è stato molto ricco, era il primo con questa formula, quindi, volutamente, volevamo tenerlo "a maglia larga", perché i temi sono moltissimi; è chiaro che toccare tutti questi temi non consente poi, immediatamente, di approfondire troppo e di individuare soluzioni, però ci tenevamo proprio anche ad avere in mente insieme a voi, e condividere lo scenario e lo sfondo.

Questo però, non vuole essere un appuntamento isolato. Chiaro che, siccome ha rischiato di diventare un sequestro di persona, siamo consapevoli che non può accadere tutte le settimane e neanche tutti i mesi, ma abbiamo avviato un percorso. Intanto chiedo a chiunque avesse preparato due appunti scritti, di mandarceli pure, che integreremo il suo testo, noi

proveremo a mettere insieme i contributi emersi oggi e poi a restituirveli e farne la base dei prossimi approfondimenti. Tutto sommato, viviamo una condizione, che Manzoni chiamerebbe “provvida sventura”, siamo minoranza al Governo, quindi abbiamo possibilità, anzi il dovere, di far fruttare al massimo questi tempi, proprio perché poi non si arrivi al momento in cui si prendono in mano le redini e si giunga impreparati, senza gli strumenti, senza una visione, senza una bussola, tenendo conto di ciò che diceva molto bene, prima, Oriano: siamo un partito politico, non dobbiamo dare un taglio iperspecialistico alle nostre analisi, anche perché abbiamo poi il dovere di farci aiutare e affiancare da chi ne sa di più, ma deve essere chiaro il posizionamento e la prospettiva del “Datore di lavoro pubblico”, come giacchetta da indossare, mi piace molto, perché in quel “pubblico” finale ci sta, secondo me, una dimensione chiara, rispettosa del servizio che si eroga e della mission che ci orienta.

Dobbiamo ovviamente affinare moltissime cose, io vi ringrazio per la vostra presenza e per la vostra pazienza, per i prossimi appuntamenti ridurremo il focus, anche per poter garantire a tutti di intervenire senza affanno, e magari individuando anche qualche “genere di conforto”, che non faccia arrivare alla fine del pomeriggio proprio esauriti.

Davvero grazie, grazie tantissimo per la vostra presenza e per il contributo qualificato.

