

Ddp
dal 1988
NUMERO
marzo 2021 196

Direzione del Personale

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

LARGO AI GIOVANI!

**È il momento di
investire sulle
nuove generazioni.
Senza di loro
non c'è futuro**

**Carlo Cottarelli - Tito Boeri - Paolo Iacchi
Alessandro Rosina - Daniele Novara**



Tito Boeri

Professore di Economia all'Università Bocconi e Senior Visiting Professor alla London School of Economics. È stato senior economist all'OCSE, consulente del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Mondiale, della Commissione Europea, dell'Ufficio Internazionale del Lavoro oltre che del Governo italiano, e Presidente dell'INPS fino al 2019. Tra i vari è Consigliere Scientifico della Fondazione Rodolfo De Benedetti, di cui è stato Direttore fin dalla sua costituzione nel 1998, editorialista e saggista.

IL LAVORO I GIOVANI L'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

Cambiare la PA è possibile, uno dei modi per farlo è l'inserimento di giovani bravi e motivati. Basta agire sui concorsi. Finora i giovani non hanno trovato sbocco nella PA: le assunzioni sono state troppe volte gestite come una forma di ammortizzatore sociale o per la raccolta di consenso politico, non per competenze, stessa logica è valsa per le promozioni

Tito Boeri è una persona serena, lucida, equilibrata. Dopo l'esperienza all'INPS ora fa il professore in Bocconi e si preoccupa per il futuro dei suoi studenti. Ci concede poco tempo ma è un tempo prezioso, dedicato ai lettori di *Direzione del Personale*. Parliamo di economia, di Italia, di giovani e di futuro del lavoro. Ne esce un quadro tutto sommato ottimistico. La chiave del suo discorso ruota attorno alla riforma della Pubblica Amministrazione. Una riforma già partita sulla carta, ma che nella sostanza fatica a concretizzarsi lasciando il Paese in balia di un gruppo intermedio di manager della PA che, essendo soggetti al meccanismo dello spoil system,

ha tutto l'interesse a riprodurre se stesso, invece che attuare le grandi riforme di cui la PA avrebbe bisogno.

Per questa ragione una radicale riforma della PA è così importante per lo sviluppo del Paese. Servono concretezza, incentivi, semplificazioni, velocità, competenza, senso di responsabilità: **negli ultimi 25 anni abbiamo smesso di crescere sia sul piano economico che su quello dei servizi sociali** e le performance complessive sono assai deludenti, tanto da averci fatto perdere 45 punti di produttività rispetto agli Stati Uniti, 25-30 punti rispetto a Francia e Germania. Di pari passo abbiamo assistito ancor prima della pandemia a un calo ➤



Massimiliano Santoro
Founder di Gruppo
Prospecta
gruppoprospecta.it



del reddito disponibile dalle famiglie, unico paese OCSE oltre alla Grecia. Per questa ragione l'Italia avrebbe bisogno di una serie di riforme che riguardino i servizi, il mercato del lavoro, il sostegno dell'imprenditoria, la riduzione del ruolo dello stato nella gestione economica.

Se leggiamo con attenzione i dati dell'OCSE scopriamo come, almeno formalmente, il nostro Parlamento abbia licenziato quelle che potrebbero essere delle importanti riforme della PA, senza che ne siano derivati effetti virtuosi sull'economia e sullo sviluppo sociale. Purtroppo si tratta di riforme di carta, che lì rimangono. Per attuare una reale riforma, è fondamentale

trovare un modo per attuare concretamente quanto viene deciso in sede parlamentare. La pubblica amministrazione non è all'altezza dei suoi compiti a causa di un rapporto complesso tra i suoi funzionari più alti e i politici a cui questi devono rispondere. Si è formata una sorta di poli-burocrazia che crea un diaframma tra il Ministero della Funzione Pubblica e l'Amministrazione stessa, che da queste persone di vertice dipende per l'attuazione delle sue riforme strutturali. Questi poli-burocrati, capi di gabinetto e direttori di uffici legislativi, assumono un ruolo politico in quanto assecondano in tutto e per tutto il ministro o assessore di turno per paura di non essere confermati, ma non rispondono del loro operato di fronte agli elettori, quindi possono disinteressarsi delle conseguenze dell'azione dei politici per cui operano. I politici delegano a queste figure i rapporti con le amministrazioni anche perché, non avendo spesso le competenze, si sentono in condizioni di inferiorità. La conseguenza è che viene a mancare un contatto diretto tra ministro e PA, che non conosce la reale natura dei problemi che è chiamato a risolvere, né gli ostacoli che si frappongono a queste realizzazioni. Per fare un esempio concreto di questa situazione basti pensare a quanto successo durante il primo lockdown per **il decreto sulla cassa integrazione** quando, a livello amministrativo, si sapeva da subito che i pagamenti della Cassa in deroga avrebbero richiesto in molti casi non meno di

tre mesi, ma il Ministro, non avendo parlato con i dirigenti dell'INPS, non si è reso conto di questa realtà e ha promesso pagamenti immediati che poi non ci sono stati.

Secondo Boeri, che di Pubblica Amministrazione capisce, ogni volta che si fa una norma che riguarda l'amministrazione dello stato – che poi è la concretizzazione operativa delle decisioni politiche – ci si dovrebbe sedere intono a un tavolo, tra politici e amministratori e vedere insieme che cosa è possibile, che cosa no e come si può fare per superare gli ostacoli concreti di cui solo la PA può essere al corrente. Il problema è superabile ed è possibile muoversi in questa direzione, ma per riuscirci occorre ridimensionare il ruolo della poli-burocrazia. La soluzione, secondo Boeri, è quella di **abolire lo spoil system e rendere più trasparenti l'operato e le remunerazioni dei capi di gabinetto e dei direttori degli uffici legislativi**.

Nel libro appena pubblicato con **Sergio Rizzo**, proprio su questo tema – **Riprendiamoci lo Stato**.

Come l'Italia può ripartire, Feltrinelli – Boeri fa riferimento a una serie di riforme fondamentali della PA che non richiedono risorse economiche per essere realizzate ma che potrebbero essere fondamentali per contribuire a risollevare il nostro Paese. Occorre andare oltre agli slogan e agli effetti speciali e pensare concretamente. **A partire dalla valutazione delle performance dei dirigenti della PA e dalle politiche per i giovani**.

Valutare i dirigenti della PA vuol dire tutto e niente. Le amministrazioni pubbliche hanno compiti, funzioni e responsabilità affatto diversi e di questa diversità occorre tenere conto. Come si può valutare la performance di un dirigente senza conoscerne la complessità dei compiti e delle funzioni che deve presidiare? E come fare quando non vi sono parametri ben definiti per valutare le performance dei dirigenti?

Secondo Boeri è fondamentale attribuire più peso alle indagini di *customer satisfaction* che ci possono offrire parametri oggettivi di performance qualitativa, molto più efficaci di eventuali parametri quantitativi, con un impatto concreto sulla qualità della PA e del servizio ai cittadini. Di pari

“Uno dei problemi più seri del nostro Paese riguarda il capitale umano”

passo vi è il problema dei giovani, che non hanno trovato sbocco nella PA, tantomeno nei suoi vertici. Ancora oggi molte promozioni tra i dirigenti della PA rispondono alle logiche del manuale Cencelli e all'esigenza di ricollocare politici non più eletti e/o a fine carriera. Sono cambiamenti complessi nella loro attuazione politica ma semplici nella sostanza, che si possono fare facilmente. Una riforma banale ma estremamente importante, è quella di permettere di retribuire i membri delle commissioni d'esame dei concorsi pubblici, in modo tale da accelerarne le procedure, snellirne i processi, professionalizzarne i contenuti. Persone alle quali, a oggi, non viene dato un euro di compenso. E questo non è né possibile, né accettabile: nei prossimi 2 anni occorre far entrare nella PA 300.000 persone – solo per compensare le uscite per fine carriera, pari al 10% di tutte le persone che lavorano nella amministrazione dello Stato. Si tratta di un'opportunità fondamentale per far fare un salto importante a tutto l'apparato amministrativo, ma per metterla a frutto dobbiamo avere commissioni d'esame che operino in modo continuativo e a tempo pieno.

Inoltre, dall'esperienza del lockdown abbiamo imparato a lavorare da remoto e questo può essere un'ulteriore importante risorsa. Non è ancora il lavoro agile ma rappresenta un importante passo in avanti. Poi, perché si arrivi a delle forme reali di **smart working**, occorrono 2 condizioni. La prima è che vi sia una misurazione della produttività anche per livelli e qualifiche relativamente basse, ma su questo il sindacato è contrario perché teme un reintegro del cottimo sotto mentite spoglie. La seconda condizione è che si tenga conto del fatto che, lavorando da remoto, il luogo di lavoro coincide con l'abitazione e qui vi sono profonde differenze fra lavoratori in termini di spazio fisico, connes-

sioni di rete, presenza di minori o persone che reclamano la loro attenzione, isolamento acustico, etc. **Occorre lavorare sul riconoscimento della casa come luogo di lavoro concedendo delle agevolazioni a lavori di adattamento delle unità abitative.** Anche trovando luoghi di co-working vicini all'abitazione del lavoratore. Il rischio, in assenza di questo, è che si creino disuguaglianze tra lavoratori che prescindono dalle competenze effettive delle persone. Le imprese, che usciranno molto indebitate dalla pandemia, cercheranno di ridurre i costi fissi spingendo i lavoratori ad operare da casa almeno per parte della settimana. Di qui l'importanza di tenere conto di questi aspetti. Più in generale, **ci vuole un impegno importante anche nell'interpretare il proprio ruolo di dirigente della PA.**

Boeri ci ricorda poi quanto gli aveva detto un amico ex governatore di una banca centrale: “le tue giornate voleranno mentre gli anni saranno lunghissimi”. Nella sua esperienza alla direzione dell'INPS ha capito bene il senso di quella frase: come, quando si hanno incarichi di responsabilità, si è inondati di cose da fare in una quotidianità che si consuma velocemente. Poi torni a casa la sera e ti chiedi *che cosa ho fatto e che cosa ho cambiato*. Ecco, secondo Boeri, la leadership sta nell'avere sempre un'idea delle cose che si vogliono fare e riuscire a portarle avanti superando l'ingolfamento della quotidianità. Per questo occorre mantenere sempre la barra dritta e l'idea delle cose che si vogliono portare a termine, nella consapevolezza che occorre molto più tempo per vedere gli effetti e i risultati dei nostri sforzi, che poi arrivano. Vivere solo della quotidianità ci fa vivere nel vuoto, avere progetti e darsi il tempo per vederli realizzati, ci fa vivere nel presente e nella consapevolezza di un cambiamento possibile. ■