

Una Pubblica amministrazione rivoluzionata puntando su efficienza, merito e innovazione

Forum esclusivo con il ministro **Zangrillo**, che rilancia su produttività e formazione costante



Da sinistra: Raffaella Tregua, **Paolo Zangrillo** e Carlo Alberto Tregua

Intervista a pag. 6 e 7

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



190219

Paolo Zangrillo, ospite del QdS per il Forum con i Numeri Uno

Una Pubblica amministrazione rivoluzionata puntando su efficienza, merito e innovazione

Taglio sensibile della durata dei concorsi, riduzione dell'età media dei dipendenti e un sistema riorganizzato che si poggia sui pilastri di premialità, basata su obiettivi certi, e formazione costante

Testi di
Paola Giordano

A cura di
Carmelo Lazzaro Danzuso

ROMA
© RIPRODUZIONE RISERVATA

*Un confronto su questioni strutturali e non contingenti: ospite di questo Forum con il Quotidiano di Sicilia, alla presenza del direttore Carlo Alberto Tregua e del vice direttore Raffaella Tregua, il ministro per la Pubblica amministrazione del Governo Meloni, **Paolo Zangrillo**.*



I temi trattati

1. Pa nazionale
2. Azioni avviate
3. Obiettivi
4. Sguardo sui giovani

Da sinistra: Raffaella Tregua, **Paolo Zangrillo** e Carlo Alberto Tregua

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

190219

Forum

con **Paolo Zangrillo**
ministro per la Pa

Punto di partenza. Il più grande datore di lavoro italiano, con 3,2 milioni di persone, e la spina dorsale del sistema istituzionale che governa il nostro Paese

Traguardi. Target ambiziosi per ribaltare concetti ormai datati e che per anni hanno penalizzato il settore pubblico. Un percorso difficile, che va comunque avanti

1 - OBIETTIVI

Il buon andamento della Pa si riflette sul sistema Paese

“Il Governo Meloni ha iniziato il proprio lavoro nell’ottobre del 2022, quindi diciamo che ci avviciniamo a spegnere la terza candelina. La Pubblica amministrazione rappresenta un’organizzazione complessa: stiamo parlando del più grande datore di lavoro italiano, con 3,2 milioni di persone, e della spina dorsale del nostro sistema istituzionale. È chiaro che un corretto funzionamento della Pa si riflette sul sistema Paese e quindi anche sul suo sviluppo”.

“Al mio arrivo ho trovato una Pubblica amministrazione con diverse criticità: la prima, la più evidente, è la situazione del personale. Veniamo da dieci anni di blocco del turnover tra il 2010 e il 2020 e questo ha comportato la perdita di 300.000 persone e l’innalzamento dell’età media dei dipendenti pubblici da 43 anni nel 2009 a 51 anni nel 2021. Quindi un primo tema è legato proprio alle persone. Il tempo medio di durata dei concorsi pubblici, perché, voglio ricordarlo, la Costituzione prevede che nella Pubblica amministrazione si entri esclusivamente tramite concorso pubblico, alla fine del 2020 era di 780 giorni, quindi più di due anni. Il primo tema che abbiamo dovuto affrontare, dunque, è stato questo: cercare di agevolare l’ingresso delle persone all’interno della nostra organizzazione. Su questo abbiamo impostato la nostra visione di futuro, perché per avere un’organizzazione attrattiva dobbiamo cercare di soddisfare alcuni requisiti: dobbiamo avere dei processi di reclutamento efficaci, e se durano più di due anni significa che sono inadeguati; dobbiamo avere delle persone formate, poiché alla fine del 2022 il tempo medio dedicato alla formazione dei dipendenti pubblici era di sei ore all’anno, quindi assolutamente inadeguato in un mondo che è in continua trasformazione e richiede un aggiornamento continuo. Da appena 6 ore annue di formazione registrate nel 2021 siamo passati in meno di un anno a 24 e ora l’obiettivo è arrivare almeno a 40”.

“Abbiamo bisogno di una Pubblica amministrazione fatta di persone che hanno un livello di motivazione adeguato, che lavorando nella loro organizzazione sviluppano senso di appartenenza e orgoglio, quindi dobbiamo essere capaci di premiare le persone che lo meritano. Il tema del merito è stato per troppo tempo quasi sconosciuto all’interno della Pa”.



2 - INTERVENTI

Durata media concorsi da 780 a 150 giorni Ridimensionata anche l'età dei dipendenti

“Il lavoro degli ultimi due anni e mezzo è partito dalle procedure concorsuali: le abbiamo completamente digitalizzate e oggi abbiamo un unico portale di ingresso nella Pubblica amministrazione, che si chiama InPa, a cui si accede anche attraverso lo smartphone. In questo modo l'accesso ai concorsi della Pubblica amministrazione italiana è diventato semplice e rapido e tutto ciò ci ha consentito di passare da 780 giorni a 150 giorni come durata media dei concorsi. Tra il 2023 e il 2024 abbiamo inserito nella Pubblica amministrazione circa 350.000 persone e più della metà di queste hanno meno di 40 anni. Abbiamo così abbassato l'età media dei dipendenti pubblici da 51 anni agli attuali 49”.

“**Ci siamo concentrati anche con grande intensità** sul tema della formazione. In un mondo come quello in cui stiamo vivendo, in un contesto in continua trasformazione digitale, con l'intelligenza artificiale sempre più centrale, dobbiamo essere in grado di utilizzare tutti gli strumenti che ci consentono di offrire ai nostri utenti, cittadini e imprese, risposte rapide e precise. Abbiamo potenziato il portale digitale Syllabus, che oggi conta 10.000 Amministrazioni iscritte, con oltre 500.000 dipendenti che hanno avviato corsi di formazione”.

“**In più abbiamo avviato, in diverse regioni d'Italia,** dei poli formativi territoriali insieme alla Scuola nazionale di amministrazione. Si tratta di hub di formazione che riuniscono Università, imprese e Pubbliche amministrazioni e si occupano di offrire corsi su tematiche specifiche, per fare in modo che le nostre persone possano rafforzare le loro competenze anche su tematiche strettamente attinenti al territorio”.

3 - MERITO

Novità molto importanti in arrivo su obiettivi e valutazione performance

“Un altro grande tema su cui siamo intervenuti è quello del merito, cioè educare la Pa a sistemi che consentano di premiare le persone. Quando mi sono insediato ho scoperto che i dirigenti erano valutati al 99% come eccellenti. Con il mio team ho lavorato moltissimo in questi due anni per ridefinire i percorsi per l'assegnazione degli obiettivi di valutazione della performance”.

“Nella Pubblica amministrazione si entra con concorso e si fa carriera con concorso, quindi per crescere professionalmente bisogna studiare, partecipare a un concorso e vincerlo, ma anche per avere un incremento retributivo bisogna partecipare a un concorso, quindi studiare, partecipare a un concorso e vincerlo. Ma un conto è sapere, altra cosa è saper fare, quindi mi sto orientando verso un sistema di gestione che misuri non tanto la capacità dei nostri dipendenti di studiare, quanto la capacità di saper fare, cioè di realizzare gli obiettivi. Ho presentato un Disegno di legge che introduce delle novità abbastanza rivoluzionarie, prevedendo che non più del 30% dei dirigenti pubblici possa essere valutato eccellente. Ci allineiamo agli standard internazionali: quando analizziamo i sistemi di gestione delle aziende che sono considerate best place to work, normalmente l'eccellenza appartiene a un 20-30% del personale. Bisogna non soltanto avere delle competenze tecniche ma anche delle capacità manageriali e misurare le persone anche dal punto di vista della capacità di vivere l'organizzazione alimentando dei comportamenti virtuosi”.

“L'altra novità importante è che vogliamo dare la possibilità ai dirigenti di poter promuovere le proprie persone: per la prima volta nella Pa italiana viene data la possibilità ai dirigenti di poter proporre per la crescita un proprio collaboratore. Questa è una spinta al sistema pubblico ad avere dei dirigenti che si occupano delle loro persone, per creare un sistema sano dove il dirigente è consapevole del fatto che tra le sue primarie responsabilità c'è anche quella di far crescere il valore di chi dipende da lui. Si tratta di una vera rivoluzione nell'organizzazione pubblica”.



4 - DIALOGO CON L'UTENZA

Accessibilità a quel sistema di norme diventato negli anni troppo complesso

“Sulla customer satisfaction credo che cittadini e imprese, che sono i nostri clienti, debbano essere ascoltati anche dal punto di vista della percezione che hanno dei servizi che eroghiamo. Il loro coinvolgimento lo stiamo realizzando sull'altra grande partita che stiamo giocando, di cui prima abbiamo accennato, ovvero la semplificazione delle procedure. L'obiettivo è rendere più accessibile la Pubblica amministrazione”.

“Di semplificazione amministrativa si parla ormai da tantissimi anni, ma tutt'oggi cittadini e imprese continuano a lamentare una Pubblica amministrazione che è una burocrazia difensiva, quasi di ostacolo per le loro attività. Evidentemente qualcosa non ha funzionato e per questo abbiamo avviato un approccio diverso. Il Dipartimento della Funzione pubblica ha avviato

due programmi: 'Facciamo semplice l'Italia', un percorso avviato lungo tutto il Paese che ci permette di andare sui territori e raccogliere suggerimenti da cittadini, imprese e associazioni di categoria. Abbiamo fatto tappa anche in Sicilia, dove abbiamo raccolto istanze interessanti.

“Poi nella stessa ottica abbiamo lanciato una consultazione pubblica, 'La tua voce conta', che si chiuderà alla fine del mese di settembre di quest'anno. Abbiamo voluto dare ai cittadini la possibilità di raccontarci quali sono le loro difficoltà nel rapporto con la Pa e darci dei suggerimenti indicandoci delle possibili soluzioni rispetto alle criticità evidenziate”.



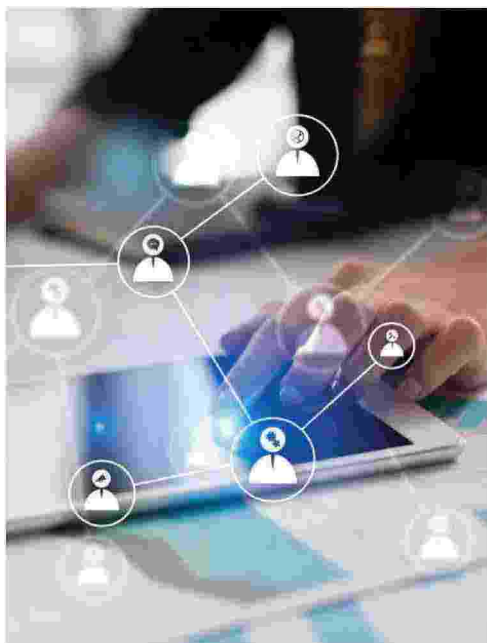
5 - NUOVE GENERAZIONI

Rendere il sistema pubblico più attraente per i giovani

“All’inizio del mio mandato ho trovato una narrazione della Pubblica amministrazione che non risponde alla realtà, che non rende giustizia a quello che oggi è veramente la Pa”.

“**Intanto voglio combattere in modo deciso** questa immagine della Pubblica amministrazione come il luogo del posto fisso, perché è vero che un incarico pubblico garantisce in qualche modo stabilità, ma se noi oggi identifichiamo la Pa in questo modo temo che la maggior parte dei nostri giovani scapperanno e non la prenderanno in considerazione. Il mondo è profondamente cambiato: le nuove generazioni hanno un sistema di valori diverso rispetto al passato. I giovani pensano a un corretto equilibrio tra vita personale e vita professionale, al benessere organizzativo, alla sostenibilità, alla famiglia. Noi dobbiamo cercare di affascinarli, garantendo delle esperienze professionali che possano assicurare l’opportunità di misurarsi con sfide importanti. Per questo motivo, il **Dipartimento della Funzione pubblica** ha avviato due programmi, ‘Tirocini In Pa’ e ‘Dottorati In Pa’, proprio con l’obiettivo di offrire alle nuove generazioni un’esperienza lavorativa. Abbiamo introdotto nuovi strumenti finora sconosciuti al pubblico impiego, come il contratto di apprendistato e di formazione e lavoro e abbiamo aperto le porte ai giovani diplomati degli Its Academy”.

“**Il nostro obiettivo principale è avere una Pubblica amministrazione** attraente, perché da qui al 2033 usciranno un milione di dipendenti pubblici. Per questo la Pa deve guardare soprattutto verso le nuove generazioni. È un fatto di mentalità: i nativi digitali oggi hanno la possibilità di farci fare un salto in avanti dal punto di vista della gestione dei nostri processi, con una velocità diversa rispetto a una persona di cinquant’anni. Abbiamo bisogno delle nuove generazioni. Ecco perché il mio obiettivo è avere un’organizzazione attrattiva. I nativi digitali, ovviamente innestati in un contesto già composto da persone di maggiore esperienza, ci consentiranno di andare verso una Pubblica amministrazione più moderna e capace di rispondere alle esigenze attuali della popolazione”.



CHI È

Paolo Zangrillo, nato a Genova il 3 dicembre del 1961, si è laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano nel 1987.

Dopo un'esperienza in una società di consulenza aziendale, nel 1992 inizia la propria carriera nel settore delle risorse umane in Magneti Marelli, dove lavora fino al 2005 ricoprendo diversi incarichi di responsabilità. Prosegue il suo percorso manageriale nel Gruppo Fiat, dove si dedica a Fiat Powertrain Technologies e Iveco. Dal 2011 al 2017 è direttore del personale del Gruppo Acea.

Dopo 25 anni di carriera come manager, decide di dedicarsi alla politica e nel 2018 entra in Forza Italia, venendo eletto deputato alla Camera nella XVIII legislatura. Dal 2021 è commissario regionale degli azzurri in Piemonte. Alle elezioni politiche del 2022 viene eletto al Senato nel collegio uninominale di Alessandria.

Il 22 ottobre 2022 viene nominato ministro per la Pubblica amministrazione nel Governo di centrodestra retto da Giorgia Meloni.

