



za. Se vogliamo adottare lo stesso sistema anche nel pubblico dobbiamo essere in grado di fare lo stesso: gestire un sistema di misurazione e valutazione della performance coerente con l'assegnazione di premialità.

Sempre sul piano dei fatti - di chi lavora in modo "silente" - abbiamo avviato la comunità di pratica dei direttori del personale e delle risorse umane, delle amministrazioni centrali e territoriali, mai fatto prima, e l'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico al fine di confrontarci su come modernizzare le nostre organizzazioni. L'obiettivo è quello di passare dal modello vigente, un "fai da te", in cui per fare carriera un dipendente pubblico deve studiare e vincere un concorso, che di fatto deresponsabilizza la classe dirigente, per passare ad un sistema per "obiettivi" dove si viene valutati e premiati sulla base dei risultati raggiunti. È inutile continuare a nascondersi dietro un dito: tutto questo oggi non esiste e stiamo lavorando con intensità per allinearci alle best practice del privato.

Nel frattempo, intorno a me, si alzano voci di chi evoca il rischio di «aziendalizzare la PA». Ma, confesso, non ho ca-

pito il senso di questo rischio; se significa che ci stiamo omologando al privato, alla ricerca della performance, vorrei ricordare che performance eccellente si traduce nella capacità di soddisfare le aspettative di cittadini e imprese verso di noi. E allora sì, se il senso è questo ben venga l'aziendalizzazione, la volontà di esprimere il meglio dei nostri talenti e del nostro «saper fare».

Bisogna avere il coraggio di raccontare la realtà, nella PA che ho trovato il processo di assegnazione degli obiettivi e la conseguente valutazione dei risultati è un processo meramente burocratico, inizia e si esaurisce negli ultimi mesi dell'anno, perché bisogna «compilare un modulo». La conseguenza è che tutti, o quasi, sono valutati eccellenti, non c'è phatos, non c'è voglia di confronto, non c'è ricerca della performance, ma soltanto necessità di realizzare un adempimento formale. Possiamo accettare di far finta di niente e continuare così? Io no, lo rifiuto categoricamente, perché significa abbandonare l'idea di una PA moderna ed attrattiva, significa abdicare all'esigenza di essere vicini alle aspettative dei nostri utenti attraverso la valorizzazione delle nostre perso-

ne. Ecco, l'unico rischio che va evitato è l'illusione che il cambiamento avvenga attraverso una "bacchetta magica", una norma, una disposizione di legge, una circolare che dettino le nuove condizioni. Cambiare significa affrontare una rivoluzione culturale, aver il coraggio di mettersi in discussione resistendo all'autoreferenzialità. Ci vuole autentica voglia, tempo e, visto che siamo la spina dorsale del Paese, consapevolezza della nostra missione, alto senso dello Stato.

La Corte dei Conti, proprio recentemente, ha certificato l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale e l'attribuzione di premialità senza adeguati presupposti meritocratici. È giunto il momento di passare da una logica basata su «premi a pioggia» ad un sistema di misurazione della performance, da legare a percorsi di carriera, per valorizzare il merito, il vero «ascensore sociale» sul quale diventa dirimente scommettere per dare concretezza alla crescita delle nostre amministrazioni. Il merito infatti richiama, per un verso la capacità di esprimere le nostre virtù, il saper fare e il livello di soddisfazione rispetto al

proprio impegno e, per altro verso, la necessità di prendersi cura della propria squadra. È quello che i dirigenti, un bravo dirigente, deve saper fare con le sue persone. Il "saper fare" non basta, bisogna "saper fare". Oggi più che mai trovo attuali le parole di Socrate che sosteneva come «il segreto del cambiamento è concentrare tutta la tua energia non nel combattere il vecchio, ma nel costruire il nuovo». In questo modo la pubblica amministrazione potrà ritrovare quella attrattività, soprattutto verso le nuove generazioni, attraverso un processo di reclutamento e di crescita stimolante nel quale le persone capaci che si impegnano potranno ottenere importanti riconoscimenti. La rotta verso la «costruzione del nuovo» è tracciata e non mi sembra affatto che siamo così «nei guai».

Concludo, caro direttore, con una nota personale. Quando ho assunto l'incarico ministeriale, le persone che più mi conoscono professionalmente parlando, mi hanno subito ammonito; penserai mica di cambiare la PA, un monolite che ha consolidato nei decenni sistemi di autodifesa inattaccabili. Non illuderti... Ebbene, più vado avanti e più maturo voglio di crederci!

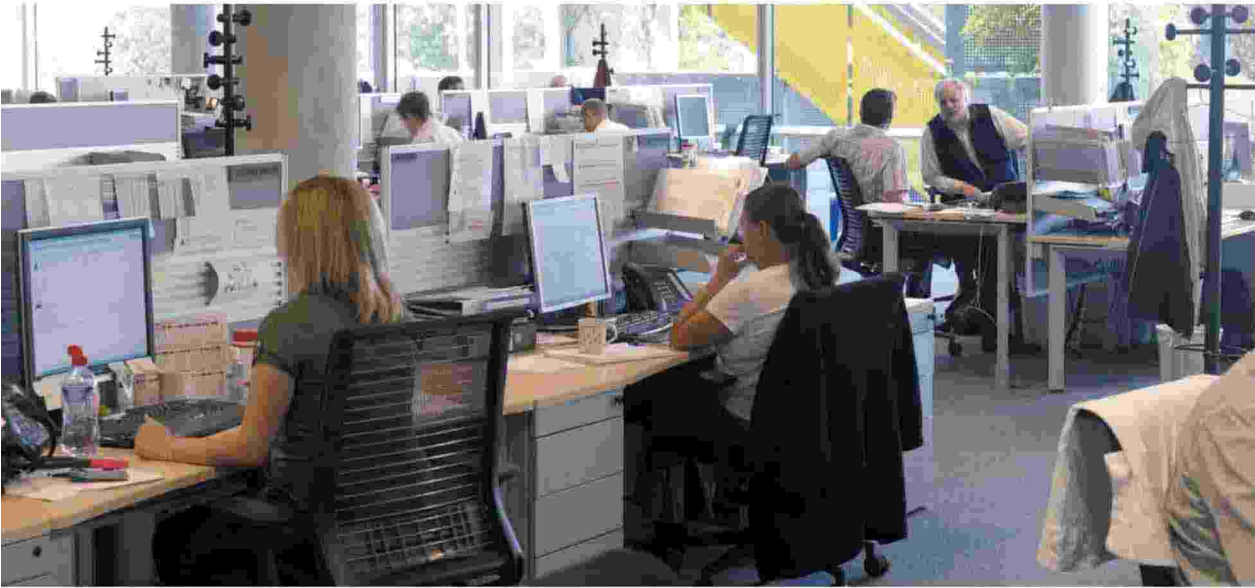


*Cambio di mentalità
«È giunto il momento di passare dai premi a pioggia al sistema basato sui risultati raggiunti»*

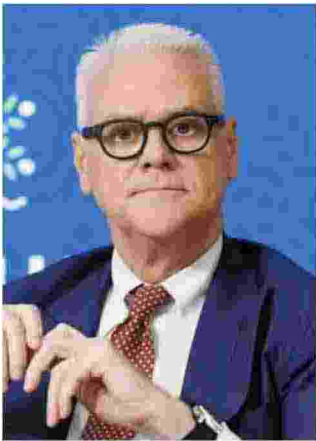
300
Mila dipendenti
Sono coloro che hanno avviato le attività formative dal marzo 2023

170
Mila impiegati
Sono stati inseriti quest'anno, altrettanti saranno assunti il prossimo anno





Pubblica amministrazione
A sinistra, impiegati in un ufficio



Articolo de Il Tempo
Il pezzo di Luigi Tivelli a cui ha risposto il ministro Zangrillo nella lettera pubblicata in questa pagina

Paolo Zangrillo

A sinistra, il ministro della Pubblica amministrazione (LaPresse)

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.