

Prefazione

di Francesco Verbaro

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, avviato negli anni '90 del secolo scorso, ha puntato al miglioramento dell'organizzazione degli enti pubblici, specialmente attraverso una diversa gestione del capitale umano, in risposta alla crescente richiesta di efficienza e qualità dei servizi da essa forniti da parte di cittadini e imprese.

È necessario confrontarsi con una nuova visione della Pubblica amministrazione, volta a superare gli sprechi e le inefficienze legate alla gestione delle risorse umane, nonché ad una razionalizzazione della spesa amministrativa, caratterizzata da criteri di virtuosità, da un reale ricorso alla mobilità, dall'utilizzo dell'innovazione tecnologica che deve accompagnare le riforme normative e organizzative.

Per supportare e rafforzare tale processo, soprattutto nelle Regioni del Mezzogiorno d'Italia, l'Ufficio per il Personale delle Pubbliche Amministrazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica ha sostenuto, tramite il Formez sulla base dei finanziamenti stanziati dalla delibera CIPE 36/2002, un vasto e coordinato piano per la *Governance delle Risorse Umane*.

Gli interventi realizzati hanno contribuito ad avviare un percorso finalizzato al miglioramento delle politiche di direzione del personale e dell'assetto organizzativo

delle Pubbliche amministrazioni locali, sostenendole nel perseguire l'obiettivo di un efficace governo dell'amministrazione.

Il piano ha avuto l'obiettivo di rendere le strutture responsabili della gestione delle risorse umane consapevoli e pienamente capaci di utilizzare nel modo più efficace strumenti atti ad assicurare il buon andamento quali la contrattazione, il reclutamento, la flessibilità, la mobilità, il ruolo della dirigenza, il monitoraggio e la valutazione dell'azione amministrativa.

Si è cercato, quindi, di migliorare la capacità delle amministrazioni quali efficienti datori di lavoro, capaci, in base alle proprie esigenze, di programmare e organizzare le risorse, attivare forme di mobilità interna ed esterna, avvalersi correttamente le forme flessibili di impiego, utilizzare in maniera incentivante le risorse del fondo accessorio.

Molti sono i problemi che rimangono ancora aperti nell'amministrazione e gestione del personale a tredici anni dalla contrattualizzazione del rapporto di lavoro.

Questa esperienza di studio e assistenza alle amministrazioni pubbliche locali, durata oltre due anni, ha fatto emergere la necessità che il datore di lavoro pubblico rafforzi le proprie capacità di gestione delle risorse umane, non più secondo una logica formale o autoreferenziale, ponendo insieme attenzione all'esigenza di contenere la spesa pubblica e all'obiettivo di migliorare l'utilizzo del personale.

Occorre investire maggiormente sulla formazione e sul reclutamento degli addetti al personale in modo da migliorare le capacità datoriali delle pubbliche amministrazioni, cercando di ovviare non solo ai vincoli che caratterizzano il settore pubblico, ma anche di arginare una crescente deprofessionalizzazione che rischia di compromettere il buon funzionamento dell'organizzazione degli enti pubblici.

L'attività di assistenza ha fatto emergere, in particolare, una debolezza degli Uffici per il personale nell'esercizio del procedimento disciplinare in sede di contrattazione integrativa, nonché della gestione del contenzioso, e non sempre queste strutture riescono a far fronte alle esigenze dell'amministrazione. Occorrono, in tal senso, interventi volti a rafforzare l'autonomia delle organizzazioni e a ridurne l'autoreferenzialità.

Un ulteriore aspetto centrale per un governo efficiente ed efficace delle amministrazioni riguarda la dirigenza pubblica. Il buon funzionamento del sistema di governo della dirigenza si riflette, infatti, sul principio di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione, sul costo del personale e della spesa corrente. In

merito è necessario promuovere una dirigenza qualificata e autorevole, enfatizzarne il ruolo di responsabilità e, attraverso una valutazione trasparente e puntuale, premiarne i risultati raggiunti nell'attività. Per questo è opportuno superare le difficoltà e i limiti registrati nell'attuazione dei sistemi di valutazione, sia con riferimento alla pesatura delle posizioni che all'individuazione di obiettivi reali e sfidanti e alla verifica dei risultati.

Diversi, infine, sono gli ostacoli che, di fatto, impediscono ancora il migliore utilizzo del personale attraverso una ricollocazione per mobilità. Norme contrattuali vincolanti, resistenze del personale interno, vincoli negli organici e nei profili professionali, costituiscono degli impedimenti alla mobilità, istituto che dovrebbe favorire, invece, l'attività di programmazione e riqualificazione del personale.

Azioni a sostegno del miglioramento dell'efficienza delle Pubbliche amministrazioni, come *Governance delle Risorse Umane*, vogliono essere strumenti utili a coloro che hanno la responsabilità della gestione della *res pubblica* e della piena utilizzazione di quelle "leve" che permettono di realizzare un efficace governo delle amministrazioni. Un contributo a quei processi di snellimento e di miglioramento dei servizi che non possono derivare dalla semplice previsione legislativa e che richiedono modelli e indirizzi gestionali fondati sulla buona gestione del personale.

Francesco Verbaro

*Direttore dell'Ufficio per il personale delle pp.aa.
Dipartimento della Funzione Pubblica*