

AIDPpa RISPONDE ALLA CONSULTAZIONE DEL GOVERNO SUL CAMBIAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Il presente documento rappresenta le opinioni emerse dopo una consultazione interna all'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, curata dal suo Gruppo di lavoro nazionale sulle Pubbliche Amministrazioni, AIDPpa. Le opinioni sono state raccolte principalmente, anche se non esclusivamente, tra gli iscritti di AIDP che lavorano nelle pubbliche amministrazioni, e riguardano il primo dei temi generali proposti nella lettera aperta del Presidente del Consiglio: Il cambiamento comincia dalle persone

AIDPpa

- apprezza la volontà del governo di stimolare la partecipazione al progetto di cambiamento dei lavoratori e degli operatori della PA, e coglie l'occasione per rappresentare il punto di vista di un'associazione di una particolare categoria di operatori, gli operatori delle risorse umane, e, per le pubbliche amministrazioni, sia gli specialisti di questo settore che coloro che rivestono il ruolo di "datori di lavoro";
- sottolinea come **la partecipazione** ai processi di riforma e cambiamento delle pubbliche amministrazioni di questa particolare categoria, in sostanza di quelli che sono o dovrebbero essere i "manager pubblici", **è particolarmente strategica eppure storicamente carente** nei processi di rinnovamento istituzionale nel nostro paese, a differenza di altri contesti nazionali. E' questa è una condizione di scarsa efficacia dei tentativi di cambiamento che ormai si sono succeduti nel corso del tempo;
- sottolinea altresì come, anche su molti argomenti sottoposti a consultazione, la soluzione non debba essere quella di una **normazione prescrittiva** in termini di regole uguali per tutti. Tale approccio **trasforma i sistemi operativi gestionali in adempimenti formali**, come sinora è spessissimo accaduto, che eludono i veri scopi originari delle norme. La via da privilegiare è quella di creare strumenti, anche normativi, ma di incentivazione e di sostegno al cambiamento, di organi di supervisione (di audit, chiaramente orientato all'efficacia e all'efficienza, e non meramente al controllo legale e formale) adeguata che premino e sanciscano prassi virtuose, supportino tali prassi in ottica collaborativa e determinino obiettivi aggregati sui quali esercitare il controllo, lasciando alle singole organizzazioni amministrative la scelta delle soluzioni migliori.

AIDPpa, prima di entrare nel merito dei punti di programma della consultazione, dichiara alcune premesse, di concetto e di valore, che orientano la sua visione generale.

- Molte delle possibilità di funzionamento dei servizi pubblici e delle funzioni di governo dipendono da come si gestisce all'interno delle singole amministrazioni. Parlare di "Pubblica

Amministrazione" è infatti in buona parte un'astrazione, che è fatta in realtà di tante Pubbliche Amministrazioni, sia intese come settori diversi e molto differenziati, sia di tante singole organizzazioni. Purtroppo anche il dibattito di questi giorni appare viziato da visioni semplificatrici: i titoli dei giornali parlano di "statali" con riferimento al pubblico impiego tutto, e tutta l'amministrazione sembra fatta di ministeri.

- In conseguenza del punto precedente, un ruolo fondamentale dei manager pubblici è, o dovrebbe essere, quello di **adeguare i sistemi di gestione alle contingenze** specifiche di ognuna di quelle organizzazioni, in modo da ricercare l'efficacia e l'efficienza nelle condizioni concrete date, di contesto, di risorse, di cultura, di storia. Le contingenze organizzative sono state in passato frequentemente negate, sia da parte del legislatore che da parte della contrattazione sindacale, per esempio nella gestione dei sistemi incentivanti.
- L'autonomia dei manager nel fare il proprio mestiere, e un sufficiente orizzonte temporale per agire su cambiamenti non sempre immediati, non è solo una condizione di garantismo e di terzietà, è anche, a sua volta, un corollario conseguente di questa ricerca dell'efficacia e dell'efficienza puntuale, ed è per la nostra associazione un punto di valore. In passato, anche recente, è stato autorevolmente obiettato, per es. in materia di valutazione, che se i manager non sanno fare il proprio mestiere, è necessario che la norma costringa questa autonomia. E' come dire che le regole uguali per tutti, la norma, può sostituire benissimo il management. Se fosse così, non varrebbe la pena sprecare risorse per stipendi da manager.
- Nella ricerca di rapporto di fiducia tra coloro che sono democraticamente demandati alle funzioni di governo e l'"amministrazione servente" (che, tra l'altro, ha un peso diverso a seconda dei diversi casi) il punto dell'autonomia gestionale non dovrebbe essere mai tralasciato. Nelle riforme degli anni trascorsi c'è una lettura della nozione di "distinzione" dei ruoli tra governanti e dirigenti come "separazione" che non condividiamo. Vediamo i due ruoli come distinti e cooperanti, sulla base di due distinte fonti di legittimazione: quella democratica e quella professionale. La legittimazione professionale è di due tipi: specialistica e direzionale.
- Infine un punto fondamentale nell'attuale contingenza: un obiettivo delle politiche verso le amministrazioni deve essere volto a recuperare con tutti gli strumenti possibili un superiore tasso di **motivazione**, dei lavoratori come dei dirigenti del pubblico impiego, di cui sentiamo, come operatori della PA sentiamo in questo momento in notevole crisi. Ciò a partire innanzitutto dalla leva dei valori, il principale dei quali è quello della consapevolezza del servizio pubblico e della nazione che, ne siamo convinti, rappresenta un tesoro tutt'ora presente e troppo nascosto.

Il cambiamento comincia dalle persone

Proposte del governo e commento di AIDPpa

1) abrogazione dell'istituto del trattenimento in servizio, sono oltre 10.000 posti in più per giovani nella p.a., a costo zero

L'esigenza di ringiovanire l'amministrazione è un'esigenza reale, ed è anche un'emergenza. "Blocchi pensionistici", "trattenimenti in servizio", "blocchi del turn-over" hanno fatto da "tappo" al rinnovamento fisiologico. Quindi concordiamo con le politiche di accelerazione dell'abbassamento dell'età media del lavoro pubblico, compresa quella qui indicata. Al tempo stesso, però, pensiamo che non si debba rinunciare a mettere in atto politiche di valorizzazione delle risorse umane più anziane, il cosiddetto **active ageing**. Vi sono casi in cui i lavoratori anziani possono essere risorse potenzialmente preziose, ma che non giocano nessun ruolo se non vengono utilizzate in progetti di trasferimento delle conoscenze e competenze, anche di tipo comportamentale, e di mentoring tra le generazioni. Il concetto di "staffetta generazionale" implica il concetto di passaggio "del testimone". Quindi suggeriamo la possibilità di far sopravvivere l'istituto in oggetto solo se condizionato a programmi, con termini ben precisi, di politiche di tal genere, e mettendo in campo adeguate misure di verifica di questi programmi. Tali politiche vanno studiate anche in senso inverso, cioè di trasferimento di competenze dai giovani (i cosiddetti "nativi digitali"), alle generazioni più mature, non in presenza di prospettiva di uscita immediata, anche per favorire lo spirito e il clima di integrazione all'interno delle amministrazioni, cui momenti di formazione comune darebbero incremento. Concepiamo questa misura come elemento di stimolo a mettere in campo l'active aging come strumento fisiologico da agire a cura del management delle amministrazioni, e anche nel suo valore simbolico: non si tratta di praticare una retorica giovanilistica, ma di utilizzare al meglio le risorse.

2) modifica dell'istituto della mobilità volontaria e obbligatoria

Rendere funzionante l'istituto della mobilità è fondamentale per ridurre gli squilibri nella distribuzione delle risorse, e consentire le ristrutturazioni organizzative laddove necessarie.

Un primo immediato provvedimento può essere quello di eliminare la possibilità di diniego alla mobilità volontaria introducendo, in luogo del nulla osta dell'Amministrazione di appartenenza, un adeguato preavviso del dipendente (max 3 mesi, come già previsto dal 2001 dai CC.CC.NN.LL. della Sanità - comparto e dirigenza - per la mobilità compartimentale). In questo modo è stimolata anche la *retention* (trattenere le risorse che non si vogliono perdere).

Un altro provvedimento può essere la creazione di una "borsa del lavoro pubblico": portale nazionale in cui si concentra la domanda (amministrazioni) e l'offerta di lavoro (persone) attraverso la mobilità.

Infine possono essere studiate politiche di incentivi alla mobilità, soprattutto in termini di benefit, specifici per particolari situazioni di emergenza sul fronte degli organici.

In materia di mobilità però occorre soprattutto riflettere sul dato che in PA la mobilità è intesa, nella prassi e anche nella normativa, per gestire le "crisi aziendali" (es: soppressione delle Comunità Montane) quindi quale "ammortizzatore", e non già come **strumento gestionale**, quindi occasione di crescita professionale, scelta volontaria in ottica di scambio professionale, o scelta organizzativa di ente. Distinguere pertanto, anche nominalmente, gli strumenti in relazione alla loro funzione.

Ma il presupposto di un utilizzo effettivo della mobilità come scelta gestionale è la conduzione della mappatura delle carenze e delle eccedenze di organico. Ciò a livello nazionale su grandi numeri (es. gli infermieri sono troppi o pochi? sono ben distribuiti a livello territoriale ecc.?), e poi a livello di singola organizzazione. Oltre alla mappatura delle consistenze c'è anche la questione di avere una conoscenza più approfondita dei mestieri (attualmente, sappiamo molto poco), evitando di costruire mostri burocratici (vedi molte esperienze di mappatura delle competenze).

Inoltre, la mobilità non è l'unico strumento cui pensare per questi scopi. Dovrebbe essere data un'altra opzione, che non sia solo quella dei prepensionamenti: introdurre gli strumenti dell'outplacement verso il mercato privato, secondo quanto previsto dall' Ordine del giorno 3.0.301 presentato dal senatore Ichino e altri in occasione della discussione sul decreto 101 al senato (<http://www.pietroichino.it/?p=28335>.) Quindi occorrerebbe entrare in una prospettiva di **maggiore permeabilità** tra mercato del lavoro pubblico e privato, e nella prospettiva del ricollocamento come servizio essenziale per tutto il funzionamento del mdl. Questo è pensabile se si riconosce l'esistenza di competenze dei lavoratori pubblici utilizzabili in altri contesti, e se si ragiona nei termini che ogni funzionario, come ogni lavoratore di ogni organizzazione, abbia una suo livello di *employability*: ossia di occupabilità, intesa come capacità personale, come il grado di attrattività rispetto al mercato del lavoro, appunto in termini di competenze possedute e richieste sul mercato del lavoro. Specularmente vi deve essere la capacità della persona di proporsi su questo mercato, sviluppando la capacità di saper costruire una propria progettualità professionale.

L'outplacement sarebbe un modo per stimolare la consapevolezza delle persone di possedere delle competenze e di pensare in termini di progetto professionale (ossia come voglio crescere professionalmente, sviluppando quali competenze, secondo quali valori...) e di pungolare i gestori delle risorse umane delle PA: sarebbero costretti a pensare alle loro persone come portatori "sani" (permetteteci di dire) di competenze, come soggetti che debbono essere aiutati a svilupparle e mantenerle per non perdere il loro livello di *employability*.

Vorrebbe dire passare da una mobilità di "incastrati" ad una per competenze, in un mercato unico del lavoro. Il passaggio potrebbe essere graduale, prima incentivando, oltre alla mobilità di nuova veste, la sistematizzazione nelle PA di sistemi di gestione delle risorse umane per competenze e, contemporaneamente, informando e formando le persone alla logica per competenze.

4) agevolazione del part-time

Il part time andrebbe agevolato laddove particolari fattispecie (assistenza a minori, anziani e disabili, così come particolari patologie e mediche), o le politiche di conciliazione ne rendano opportuno l'impiego, portando attenzione al rischio di un improprio utilizzo (e finanche abuso) dello strumento, che può rendere particolarmente problematica la programmazione nell'impiego delle risorse umane. Anche nella scelta dei modelli - part-time c.d. "*orizzontale*" (orario di lavoro limitato nell'arco di tutte le giornate lavorative) rispetto al part-time c.d. "*verticale*" (solo alcuni giorni, o settimane o mesi di lavoro) – un aspetto fondamentale rimane l'attenzione alle esigenze del servizio e della programmazione.

Un'alternativa molto interessante, in alcuni casi, può essere lo sviluppo del telelavoro, quale innovativa modalità d'impiego del personale.

6) possibilità di affidare mansioni assimilabili quale alternativa opzionale per il lavoratore in esubero

Una politiche di ampliamento dei concetti ordinari di equivalenza professionale per la mobilità intercompartimentale, e presso società interamente pubbliche o controllate dalla pubblica amministrazione, per gestire i lavoratori in esubero o agevolare i processi di riorganizzazione, è condivisibile.

7) semplificazione e maggiore flessibilità delle regole sul turn over fermo restando il vincolo sulle risorse per tutte le amministrazioni

Si concorda in via assoluta

8) riduzione del 50% del monte ore dei permessi sindacali nel pubblico impiego

Si concorda in via assoluta

9) introduzione del ruolo unico della dirigenza

L'introduzione del ruolo unico è senz'altro un provvedimento coerente con gli obiettivi, esposti nell'audizione alle camere dal Ministro Madia del 2 aprile 2014, di creare un corpo unico e un mercato unico della dirigenza, che condividiamo pienamente. Il mercato è un'istituzione fatta di regole. Tali regole devono consentire:

1. l'apertura di un mercato "a selezione professionale e non relazionale";
2. la circolazione tra mercato pubblico e privato delle competenze;
3. la formazione e la creazione di un ceto dirigenziale fortemente competente e orientato;
4. la facilitazione, da parte degli organi di governo e di direzione che attribuiscono gli incarichi, della scelta sul mercato della dirigenza, attraverso la trasparenza dei curriculum non solo in senso formale, ma attraverso la disponibilità di dati sulle carriere svolte, risultati conseguiti ecc...
5. un corretto e produttivo rapporto con la politica, che salvaguardi il principio di cooperazione intorno agli obiettivi delle politiche, a partire dalle due diverse legittimazioni dei ruoli, di tipo democratico e di tipo tecnico;
6. lo scambio e la circolazione di esperienze tra i livelli diversi dell'amministrazione, anche come strumento di integrazione degli stessi;
7. le condizioni di esercizio autonomo e leale verso la repubblica e gli organismi democratici delle competenze del management pubblico, anche in termini di orizzonti temporali adeguati, come condizione di accountability. Senza autonomia non c'è management e non c'è responsabilità;
8. la corretta valutazione dei risultati professionali, e la valorizzazione delle competenze, in entrata ed in uscita;
9. gli incentivi adeguati, prima di tutto di carriera e di autorevolezza del ruolo, che permetta di trattenere e valorizzare i migliori.

Insomma, il contrario di una dirigenza non solo inamovibile, ma anche "usa e getta".

Pensiamo che l'idea di un ruolo o elenco unico nazionale, che abiliti all'accesso agli incarichi dirigenziali possa essere lo strumento idoneo per creare il mercato unico della dirigenza. Tale elenco deve contenere curricula e carriere svolte, e, ove fossero messi in atto sistemi ad hoc, l'accertamento delle competenze possedute o acquisite. L'accesso all'elenco, in cui entrino di diritto i dirigenti e i segretari comunali e provinciali, avviene per concorso, innanzitutto per titoli ed esami, nel rispetto della Costituzione. L'accesso al singolo incarico avviene attraverso l'interpello dell'elenco da parte delle singole amministrazioni. Rimane aperto il quesito dell'accertamento delle competenze attitudinali e comportamentali necessarie per svolgere il ruolo dirigenziale (che sono il più grave punto di caduta della selezione tradizionale, cui quindi dare grande attenzione), in parte trasversali a tutti i ruoli dirigenziali (in questo senso da distinguere dai ruoli nettamente specialistici e professionali), e in parte legate all'incarico specifico, a sua volta legato al contesto organizzativo concreto. L'ipotesi del concorso "tradizionale", per titoli ed esami, che accerta sostanzialmente conoscenze per l'accesso all'elenco, e il rinvio ad una selezione nel singolo ente dell'altro tipo di competenze, comporta il vantaggio della distinzione netta delle due tipologie di accertamenti, e la maggiore responsabilità della valutazione delle competenze meno "certificabili" all'ente di destinazione. D'altro lato, una valutazione in capo all'elenco delle valutazioni delle competenze "soft" trasversali, permetterebbe, anche all'ente destinatario meno attrezzato, di concentrarsi sulle competenze più focalizzate sul ruolo. In alternativa alla valutazione di questi aspetti tramite la selezione, rimarrebbe la valutazione dei curricula delle carriere, ove però vi fossero i sistemi di accertamento di cui sopra, e non varrebbe per i nuovi ingressi nell'elenco, per chi non ha ancora una carriera.

Il successo di un modello come quello dell'elenco richiede un'organizzazione ad hoc, e soprattutto l'identificazione di un organismo di gestione (o di organismi di gestione). Noi crediamo un modello di tal

genere possa costituire un vero e proprio passo strategico verso la creazione di una vera e propria classe dirigente pubblica che nel nostro Paese è venuta sinora a mancare. Noi crediamo che una soluzione vada cercata all'interno di un modello di governo della pa tramite authorities, che richiede investimenti di un certo impegno ma strategici per migliorare il Paese, ed il coinvolgimento delle rappresentanze professionali dei manager e funzionari pubblici, il cui ruolo e sviluppo in senso non corporativo è da stimolare. E' un altro aspetto della creazione di quel nuovo ceto dirigente pubblico cui si è sopra accennato.

10) abolizione delle fasce per la dirigenza, carriera basata su incarichi a termine

Sull'abolizione delle fasce si concorda, in relazione a quanto esposto al punto 9) precedente.

Sulla carriera basata su contratti a termine, osserviamo quanto di seguito.

- A. Il mercato del lavoro della dirigenza pubblica va costruito salvaguardando la possibilità concreta di costruire una carriera, muovendosi su un mercato flessibile, ma in cui il dirigente possa valorizzare le competenze acquisite, senza "ricominciare daccapo", alla defatigante ricerca di una collocazione quale essa sia, il che costituirebbe uno spreco di risorse, personali e collettive.
- B. Allo stato attuale del mercato del lavoro dei manager, non ci sembra esistere attualmente, in maniera generale, un valore dei dirigenti pubblici dell'amministrazione diretta immediatamente spendibile sul mercato privato, come pure è stato ipotizzato. Vi sono specifiche competenze manageriali, acquisite in anni di gestione, che sul mercato privato non hanno e non avranno possibilità di apprezzamento. Così come esistono norme ed istituti che, nati per ragioni e finalità strettamente connesse al mondo della pubblica amministrazione, rischiano di penalizzare il manager pubblico nella competizione con i manager privati. Non altrettanto ci pare per le altre qualifiche, coerentemente con quanto esposto in merito al punto 2) precedente in materia di ricollocamento. Quindi la carriera del dirigente è attualmente limitata al mercato pubblico, pur essendo auspicabile nel lungo periodo un cambiamento, pensando anche ad un ruolo dell'elenco nazionale dei dirigenti pubblici, in questa direzione.
- C. In ogni caso va mantenuto il concetto che il management pubblico è una fattispecie particolare, che attinge anche al management privato, ma non si confonde con esso.

Queste considerazioni si legano ai punti 9 e 11, quindi rinviamo ad una lettura contestuale.

11) possibilità di licenziamento per il dirigente che rimane privo di incarico, oltre un termine

Il presupposto di principio di questa scelta, così come quella del punto 10), è quella di coniugare la competenza (che dovrebbe essere assicurata da quanto proposto sub 9), con l'elemento della fiduciarità e della flessibilità, che dovrebbe essere accompagnata dal criterio della **rotazione degli incarichi**.

Quest' ultimo però, assunto come criterio generalizzato, suscita il rischio di dispersione di professionalità acquisite o specializzate (non sempre il dirigente può essere un puro generalista), soprattutto negli enti di minore dimensione. Inoltre valgono le preoccupazioni di "precarizzare" non tanto i singoli ruoli, ma la gestione e l'organizzazione, che richiede anche programmi di sviluppo di lungo e termine e un minimo di stabilità nelle relazioni interne.

Ma un tema ineludibile è quello di quanto un incarico a termine su base fiduciaria incida sulla autonomia, reale o percepita (ma anche la pura percezione ha poi comunque il suo impatto reale) nell'esercizio del ruolo di responsabile della gestione da parte del dirigente, e di quanto il legame tra manager ed "amministratori pro tempore" riduca al contempo il legame tra manager ed istituzione. D'altro canto è da domandarsi se già adesso il principio della distinzione dei ruoli funzioni realmente, nella misura in cui i poteri di nomina da parte della politica possono condizionare l'autonomia del management.

Premesso quanto sopra, riteniamo che il passaggio ad un regime di un rapporto di servizio che si estingue dopo un certo termine dalla mancanza di incarichi, stante la permanenza nell'albo di cui sopra, possa rappresentare un'occasione di apertura e di rinnovamento del ceto dirigente pubblico, nell'attuale contesto, introducendo una tensione positiva verso la performance.

In questo modo, l'esercizio del potere di scelta basato sul principio di fiduciarità, condizionato dal principio di competenza garantito modello di cui al punto 9) si esercita nel momento dell'incarico. Nel periodo dell'incarico a termine, rinnovabile tacitamente, la garanzia dell'autonomia del mandato dirigenziale è data dalla rescissione del rapporto solo per insufficienza nella valutazione dei risultati rigorosamente certificata (le regole sono da approfondire). In mancanza di tali motivazioni vi è l'obbligo di mantenere l'incarico. Oppure è anche ipotizzabile non l'obbligo di mantenere l'incarico (non vi è più la fiducia), ma l'erogazione di una indennità, il tutto registrato nel curriculum del dirigente nell'elenco nazionale (va però tenuto conto delle sentenze della suprema corte in merito).

La durata dell'incarico, già basato su di una scelta fiduciaria, deve dare un orizzonte sufficiente per lo sviluppo delle attività di gestione, e per la loro valutazione. Inoltre, un ciclo che non coincida con quello politico sarebbe auspicabile, come disincentivo a pratiche di "sistema delle spoglie". Un'ipotesi è un periodo di 7 anni.

Quanto alle tutele, esse possono essere previste in "decalage": la tutela retributiva scende gradualmente fino a zero. Inoltre, durante il periodo di "non incarico" a retribuzione piena o parziale si potrebbero dare delle "vie di fuga" (esempio, esonero o risoluzione consensuale incentivata). Naturalmente, sono attentamente da valutare i costi di queste tutele.

In prospettiva si può ragionare di un progressivo avvicinamento del regime della dirigenza pubblica a quello civilistico, in modo da rendere non automatica la "liberazione" del posto per pratiche di spoil system, e senza precarizzare in via programmatica l'organizzazione.

12) valutazione dei risultati fatta seriamente e retribuzione di risultato erogata anche in funzione dell'andamento dell'economia

Per una valutazione dei risultati "fatta seriamente" occorre, stante la complessità del tema, a nostro parere procedere ad una progressiva delegificazione, almeno sinché non vi sia l'opportunità di riflettere sull'esperienza fatta, anche quella positiva (non si può sempre pensare che tutto ricominci da capo!), e sperimentare approcci nuovi. In ogni caso bisogna prendere atto che la retribuzione di risultato come viene praticata è un guasto da superare. I nuovi approcci dovrebbero andare nel senso di:

1. distaccare la valutazione da un'eccessiva finalizzazione agli incentivi (come non accade in molte aziende), dove questo legame (non si dimentichi, la valutazione è stata originariamente introdotta dalla contrattazione) oscura i molti altri scopi della valutazione ("svaluta la valutazione"). Appare necessario evitare di riprodurre percorsi già tracciati i quali, deviando l'effettiva natura dello strumento valutativo, hanno puntato viceversa al mero sanzionamento formale dell'individuo - e non già allo sviluppo professionale - e che hanno prodotto quale effetto la trasformazione della valutazione da possibile leva gestionale a un immenso e sterile adempimento burocratico formale.
2. legare la retribuzione di risultato all'andamento generale delle performance dell'ente, valorizzando anche esperienze in atto quali la rilevazione dei fabbisogni standard, ed erogando fondi per premi solo sulla base di questi andamenti, valutati da authority effettivamente indipendenti. La connessione tra incentivi e risultati complessivi potrebbe introdurre una tensione verso una visione trasversale delle politiche e contro un vero tallone d'Achille delle organizzazioni pubbliche: il settorialismo. Sarebbe anche ipotizzabile che la partecipazione a programmi di valutazione di questo genere venga impostata, in prima fase, su base volontaria e di accordi tra l'authority di valutazione e le amministrazioni, stanziando risorse aggiuntive solo per gli enti partecipanti. Ciò aiuterebbe a togliere il carattere di adempimento meramente contrattuale alla valutazione;

3. riconoscere e valorizzare le buone pratiche comunque esistenti, nell'ambito dei programmi di cui al punto precedente. In generale poi, il riconoscimento delle buone pratiche potrebbe poi premiare l'inserimento di un altro "tensore" della responsabilizzazione: la **trasparenza** degli obiettivi e dei risultati, innanzitutto quelli a maggiore valenza strategica, piuttosto che quelli settoriali, verso i cittadini, facendoli partecipare alla valutazione;
4. dare un peso secondario alle incentivazioni individuali, mentre le valutazioni di questo ambito dovrebbero essere maggiormente, se non esclusivamente, finalizzate allo sviluppo delle persone, e dei percorsi di carriera, recuperando il riconoscimento di progressioni professionali, e stimolando sistemi di gestione delle competenze. Anche le buone pratiche in questo campo potrebbero essere riconosciute e supportate con programmi del tipo di cui al punto 2 precedente.

In tutto questo campo è necessario dare autonomia alle buone pratiche manageriali (accuratamente valutate), rispetto alla legge e alla contrattazione, e recuperare risorse, da destinare a questo scopo, da destinazioni meno produttive. Il collegamento di una parte della retribuzione all'andamento dell'economia può essere concepita come una forma di partecipazione dei manager pubblici alle performance del Paese, in maniera prettamente simbolica. Non può essere, a nostro parere, assimilata ad una retribuzione di risultato, che dev'essere legate a variabili influenzabili dalle azioni di chi è oggetto della valutazione, pena la perdita di qualsiasi valore incentivante, e la perdita di significato simbolico, motivante e mobilitante, della valutazione stessa.

13) abolizione della figura del segretario comunale

La figura del segretario comunale, che ha avuto un ruolo fondamentale nella storia della nostra amministrazione, è però da tempo superata, sotto due aspetti:

1. è portatore di competenze amministrative accentrate che si sovrappongono al ruolo e le competenze dei dirigenti, e talmente ampie da contraddire le esigenze di specializzazione nei vari campi dell'amministrazione;
2. è portatore, di diritto o di fatto, di un ruolo di sovrintendenza e coordinamento generale, fondamentali per tutte le amministrazioni locali, e che devono essere giocate però da figure dal più spiccato profilo gestionale.

La risposta alla seconda esigenza era stata data dall'istituzione della figura del Direttore Generale, che nel recente passato è stata destinata alle amministrazioni di più elevata dimensione, in maniera che non condividiamo, perchè l'esigenza del coordinamento generale è esiziale per tutte le strutture organizzative, che, nel caso delle amministrazioni locali e regionali, tendono al settorialismo, tipico delle burocrazie, rafforzato a sua volta dalla distribuzione politica delle competenze tra assessorati (per inciso, anche questo problema andrebbe affrontato, con una drastica riduzione e rivisitazione della struttura per assessorati). Quindi la questione non si può ridurre alla semplice abolizione della figura, senza affrontare il problema di cui sopra, che lascerebbe scoperto un ruolo di coordinamento, che attualmente, sia pure in maniera sufficiente, comunque la figura esercita, Sarebbe un rimedio peggiore del male.

Molti segretari possono essere dotati delle competenze per ricoprire questo ruolo, ma non si può dare corso ad un meccanismo di assimilazione automatica come è stato fatto in passato, senza una verifica delle competenze. La questione andrebbe affrontata nel quadro di una **riproposizione e regolamentazione generale della figura del Direttore generale** negli enti locali, necessaria per garantire le competenze di chi viene chiamato a questo ruolo.

Condividiamo l'opinione del Ministro Madia, che questo problema debba essere affrontato anche nel contesto più generale del riordino della dirigenza, e in maniera diversificata nei comuni minori (per inciso, un approccio diversificato per tipologia di amministrazioni anche dello stesso comparto dovrebbe essere un criterio generale dell'ordinamento). Questa diversificazione si può tradurre in una figura di dirigente

particolare per i comuni minori, una sorta di dirigente unico con competenze adeguate, meno spiccatamente gestionali e più amministrative, ad un'organizzazione meno complessa ma meno in grado di investire in competenze specialistiche.

14) rendere più rigoroso il sistema di incompatibilità dei magistrati amministrativi

Si concorda in via assoluta

15) conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, asili nido nelle amministrazioni

Sperimentare la trasformazione di quote di retribuzione accessoria in servizi di welfare aziendale (eventualmente anche collegate al welfare territoriale), tenendo conto del maggior rendimento di queste forme di benefit in termini monetari/fiscali).

Alla stesura materiale del presente documento di AIDPpa, sottoposto ad ampia consultazione del coordinamento nazionale di AIDPpa, hanno collaborato:

Eusebio Balocco, Gianluca Caruso, Marco Crescimbeni, Antonio Infantino, Giuseppe Luongo, Carlo Lopedote, Donato Madaro, Carmelo Marazia, Giuliano Palagi, Michele Petrelli, Giovanni Reale, Filippo Salucci, Roberto Turchetti, Luigi Maria Vignali.