

## **Statali, Zangrillo: «Promozioni non più solo per concorso, decise dai dirigenti»**

*Intervista a Paolo Zangrillo*

*Il ministro: «Chi gestisce le persone ha anche la responsabilità di valutarle»*

*Non più soltanto i concorsi. A decidere le promozioni nel pubblico impiego potranno essere anche i dirigenti attraverso la valutazione del merito. Più di una svolta, una piccola rivoluzione se il progetto in preparazione riceverà il via libera politico. «L'obiettivo», spiega il ministro per la Pubblica amministrazione [Paolo Zangrillo](#) al Messaggero, «è rendere attrattivo il lavoro pubblico alle giovani generazioni».*

**Nella pubblica amministrazione, ministro, il merito è un miraggio. La Corte dei conti ha certificato che quasi tutti i dipendenti prendono il massimo dei voti su obiettivi tra l'altro poco sfidanti, e i premi vengono erogati a pioggia. Non se ne esce?**

«La relazione della Corte dei conti non mi sorprende affatto».

**Dunque, è d'accordo?**

«Non solo ne condivido le osservazioni, ma dei problemi segnalati mi sono accorto da tempo, non appena nominato ministro. La relazione si riferisce al 2022, io sono arrivato alla fine di quell'anno e ho subito preso atto del problema. Non posso dunque che accogliere con soddisfazione il fatto che ora il merito sia diventato centrale».

**E che ha fatto?**

«Ho iniziato ad agire. Non basta soltanto parlarne, né tanto meno introdurre strumenti di misurazione delle performance per chiudere la questione. È un fatto culturale».

**Culturale?**

«Nella pubblica amministrazione c'è una scarsa sensibilità al merito, che considero

l'unico vero ascensore sociale. Per questo già l'anno scorso ho emanato una direttiva che inizia a tratteggiare come va affrontato il tema nella nostra organizzazione».

### **Come va affrontato?**

«Sia con strumenti adeguati alla valutazione, ma anche facendo in modo che chi deve decidere abbia un'adeguata sensibilità nel considerare la leva del merito strategica, a partire dall'assegnazione di obiettivi sfidanti, capaci di tradursi nella soddisfazione di famiglie, cittadini e imprese. Questo secondo aspetto è fondamentale, perché nei prossimi cinque o sei anni avremo un elevatissimo turn over che porterà la Pa italiana a perdere entro il 2032 un milione di persone che andranno in pensione. Quindi abbiamo la necessità di essere attrattivi per i giovani, e la leva del merito rende appetibile una organizzazione».

### **Non basta più la garanzia del “posto fisso”?**

«Non è più sufficiente, soprattutto con le nuove generazioni. Il merito e le carriere sono centrali. Come ho detto ho già emanato una direttiva che parla di performance e leadership e di corretta attuazione della valutazione per obiettivi. E ora sto lavorando su una proposta che intende introdurre delle novità importanti dal punto di vista delle progressioni di carriera».

### **Cosa ha intenzione di cambiare?**

«La volontà è di rendere più flessibili le possibilità di avanzamento del personale nella Pubblica amministrazione, assegnando ai nostri dirigenti un ruolo determinante nella crescita delle persone. Cosa che oggi non esiste».

### **Le progressioni di carriera oggi sono legate ai concorsi e alle selezioni interne.**

#### **Cosa significa flessibilità?**

«La mia ambizione è di rendere disponibile un percorso di crescita delle persone che tenga conto non soltanto della necessità di vincere i concorsi. Anche perché io credo che in un'organizzazione sana, chi ha la responsabilità del capitale umano si debba prendere anche quella di misurare il valore delle persone e fare la differenza tra chi merita e chi no».

### **Anche per diventare dirigente non servirà il concorso?**

«Vogliamo fare in modo che chi merita possa progredire nella pubblica amministrazione. Tutto questo nell'ottica di recuperare il ruolo autentico dei dirigenti,

di chi gestisce le risorse umane, che non sono e non devono essere soltanto dei super esperti, competenti da un punto di vista tecnico, ma i gestori del capitale umano».

### **Saranno quindi i dirigenti a decidere le carriere?**

«Le nuove generazioni, i giovani in gamba che noi vogliamo portare nell'amministrazione, aspirano ad entrare in un'organizzazione capace di farli crescere. Rendere l'organizzazione più attrattiva significa quindi responsabilizzare i capi anche sulla valorizzazione del capitale umano».

### **Non c'è il rischio che si creino baronati?**

«Niente affatto. L'obiettivo è l'esatto contrario: vogliamo che a prevalere sia il merito perché soltanto in questo modo le persone davvero capaci possono fare strada e, per riuscirci davvero, stiamo immaginando dei percorsi decisionali collegiali».

### **Per riformare le carriere sarà necessario anche riformare la dirigenza pubblica?**

«Della dirigenza pubblica va cambiata la cultura. Non è un caso che nell'ultimo anno abbia incontrato tre volte i direttori del personale delle pubbliche amministrazioni. Li ho incontrati perché ho bisogno di alleati che aiutino a migliorare la sensibilità dei dirigenti sul considerarsi i veri protagonisti della gestione delle risorse umane. Non possiamo pensare che la gestione dell'organizzazione della Pubblica amministrazione sia diversa dalle altre».

### **Come si ottiene il cambiamento culturale nella dirigenza?**

«Con la formazione. Paola Severino, la Presidente della Sna, con la quale abbiamo un costante dialogo, ha condiviso l'idea di orientare i concorsi per la dirigenza su temi del merito. Non è un caso. Oggi i bandi contengono molte novità, come le soft skills, la capacità di gestire il cambiamento, il lavoro di squadra, la necessità di considerare il senso di urgenza nelle decisioni».

### **Lei diceva che ci sarà un ricambio di un milione di dipendenti pubblici in pochi anni. Questo ricambio, tuttavia, non sarà in grado di colmare i buchi negli organici che si sono creati dopo un decennio di blocco del turn over. Non sarebbe necessario un piano straordinario di assunzioni?**

«Dobbiamo guardare al futuro con la consapevolezza di quanto accaduto nel passato. Dal 2009 al 2020 la Pubblica amministrazione ha perso 300 mila dipendenti e ha aumentato l'età media da 42 a 50 anni. Il 2022 è stato un anno importante, perché la

forza lavoro è aumentata di 30 mila unità. Stiamo lavorando con grande intensità, anche dal punto di vista tecnico, per rendere i nostri processi di reclutamento sempre più rapidi ed efficaci. Nel 2023 abbiamo inserito più di 170 mila persone, e contiamo di ottenere gli stessi risultati anche negli anni a venire. Abbiamo un piano molto ambizioso. Ci sarà anche una discesa dell'età media, ma non è processo immediato. In dieci anni è salita di sette, non bastano pochi mesi per farla ridiscendere».

**Ci sono dei lavori pubblici che i giovani comunque non vogliono più fare?**

«Leggo in questi giorni di una disaffezione, di concorsi deserti. Non risponde al vero. Faccio due esempi: il concorso per Caivano e l'Ufficio del processo del Ministero della Giustizia. Al primo hanno partecipato 2.000 persone per 31 posti. Al secondo hanno risposto in 70 mila per 4 mila posti. Per non parlare dell'Agenzia delle Entrate».

**Nell'atto di indirizzo per il rinnovo degli enti locali, sono gli stessi Comuni, i datori di lavoro, a dire che i concorsi vanno deserti e che bisogna trovare il modo per attrarre persone.**

«Ci sono alcuni mestieri sui quali, nel pubblico come nel privato, ci sono più difficoltà. Quando vai negli enti locali non parli più solo di laureati in giurisprudenza o esperti di diritto amministrativo, ma parli anche di geometri, di ingegneri e altre figure tecniche. Dobbiamo fare in modo che anche le persone che entrano negli enti locali abbiano una prospettiva di crescita adeguata. Il problema non è tanto nelle retribuzioni di ingresso ma quello di garantire le progressioni. E qui torniamo daccapo al discorso del merito».