

EDITORIALE

di Antonio Naddeo

I NUOVI CONTRATTI COLLETTIVI DEL PUBBLICO IMPIEGO 2019-2021 E LA TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

I contratti collettivi del pubblico impiego della tornata contrattuale 2019-2021 (funzioni centrali, funzioni locali e sanità) presentano aspetti innovativi per la gestione del personale e per una riconfigurazione dei modelli organizzativi delle amministrazioni.

Un contratto collettivo di solito viene interpretato come un insieme di regole che disciplinano il rapporto di lavoro. Soprattutto nella pubblica amministrazione, il contratto si applica come se fosse una legge: aumenti di stipendio, ferie, permessi, istituti che non necessitano di decisioni da parte dei dirigenti. In parte è così, ma in realtà un contratto collettivo contiene anche altri aspetti (strumenti, leve) che possono consentire al datore di lavoro di fare delle scelte per rendere la sua organizzazione più efficiente e soprattutto più efficace nella gestione delle risorse umane.

Nei contratti sottoscritti nell'ultimo anno ci sono delle leve utili per consentire alle amministrazioni una più efficace gestione del personale.

Al fine di descrivere queste leve ritengo utile sintetizzarle in tre parole chiave: capitale umano, organizzazione e formazione.

Il "capitale umano" è un fattore determinante in un'organizzazione fondata sul lavoro. I contratti approvati valorizzano le professionalità e introducono l'area delle elevate professionalità. Inoltre pongono una attenzione maggiore alla performance individuale dei dipendenti.

I nuovi ordinamenti professionali (sistema di classificazione del personale) prevedono una semplificazione dei sistemi conseguente al superamento delle vecchie posizioni economiche sostituite da un'unica posizione giuridica per ciascuna area, nonché l'introduzione di una ulteriore area, denominata "area delle elevate professionalità" (nel contratto delle funzioni locali le alte professionalità sono insieme ai funzionari), nella quale verranno assunti dipendenti in possesso di elevata qualificazione professionale, e che rappresenta un futuro sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione. Dal punto di vista economico invece gli accordi stabiliscono percorsi economici chiari e semplificati, che consentono alle lavoratrici e ai lavoratori di acquisire quote aggiuntive di stipendio, denominate differenziali stipendiali, volte a remunerare sia le migliori *performance*, sia il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito.

In questo quadro si inserisce la seconda parola chiave che è "organizzazione". Qui entra in campo il datore di lavoro (l'amministrazione) che nel quadro delineato, deve individuare le soluzioni migliori: le scelte, le decisioni. Come vanno fatte queste scelte? E soprattutto dove vanno fatte?

Per il "come" occorre partire da una attenta analisi della situazione interna del personale: su quali professionalità si può contare e quali competenze sono necessarie per affrontare le nuove sfide. Fino ad oggi l'offerta di posizioni lavorative nella pubblica amministrazione si è rivolta, principalmente, a soggetti dal profilo generalista. La transizione digitale ed ecologica richiedono invece la ricerca di competenze informatiche, manageriali o, più in generale, volte ad una logica di *problem solving*. Questa attenta analisi del fabbisogno deve essere coniugata all'interno dei profili professionali che ogni amministrazione dovrà individuare, previo passaggio con le organizzazioni sindacali.

Dove vanno fatte le scelte del datore di lavoro? Nella contrattazione integrativa. È nella contrattazione aziendale che l'amministrazione deve portare la sua idea di gestione del personale e confrontarsi con le organizzazioni sindacali.

La terza chiave di lettura è la "formazione". Nei c.c.n.l. oltre ad un articolo specifico per la formazione dei dipendenti, è stato inserito un articolo dal titolo "pianificazione strategica di conoscenze e saperi". La norma contrattuale stabilisce che le amministrazioni devono favorire misure formative finalizzate alla transizione digitale, nonché pianificare programmi di *upskilling* e di *reskilling* per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della pubblica amministrazione.

Unendo capitale umano e formazione possiamo senz'altro rifarci alla definizione di Thomas A Stewart: "Capitale Intellettuale"

"Il capitale intellettuale è tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza"

Quindi le amministrazioni pubbliche hanno a disposizione un capitale intellettuale che devono saper gestire, utilizzare, sviluppare e valutare.

Il più delle volte ci si ferma a quanto si spende per la formazione. Il capo del personale può sapere quanto spende l'ente per la formazione, ma non quanto apprendimento ne deriva.

Generalmente, e contrariamente a quanto avviene in una azienda privata, il tema del personale viene affrontato esclusivamente come un costo per l'amministrazione (soprattutto nell'ottica del controllo della spesa) senza considerare mai il lavoro e i risultati che il fattore umano produce.

Ma se vuoi innovare, soprattutto in una organizzazione del lavoro, non puoi non prevedere investimenti: sulle persone, sulle tecnologie, ecc. Investire sulle

persone vuol dire assumere, cercare nuove competenze, e soprattutto formare.

Le attività formative sono programmate nei piani di formazione del personale, sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati nell'organizzazione, anche in conseguenza di innovazioni tecnologiche, organizzative e normative.

I piani devono tenere conto, dei processi di mobilità e di reclutamento di nuovo personale, dei programmi di sviluppo della qualità dei servizi, nonché delle esigenze di accrescimento e sviluppo professionale, con particolare riferimento alla riqualificazione e alla progressione del personale.

Nei piani devono essere individuate le risorse finanziarie da destinare alla formazione, ivi comprese quelle attivabili attraverso canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

Il contratto prevede l'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica.

Le amministrazioni pianificano altresì programmi di *upskilling* e di *reskilling* per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della *performance* individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della pubblica amministrazione.

La formazione è utile, nell'ambito della valutazione, sia nelle progressioni economiche orizzontali, sia in quelle verticali.

Per le progressioni orizzontali l'attività formativa svolta dal dipendente si somma agli altri due fattori individuati dal contratto: valutazione della *performance* individuale ed esperienza professionale.

Le amministrazioni curano, per ciascun dipendente, la raccolta di informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative concluse con accertamento finale delle competenze acquisite.

Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario dei c.c.n.l., nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali

* * *