



*Il Consigliere Diplomatico  
del Ministro  
per la Pubblica amministrazione e l'Innovazione*

## **Conferenza euro-mediterranea sulla formazione**

**“Redesigning Public Administration Training to deal  
with the Global Development Agenda”**

Roma, 13-14 ottobre 2008

Scuola Superiore per la Pubblica Amministrazione  
Aula Magna, 13 ottobre 2008  
ore 9:30

## Conferenza Euro-Mediterranea

### ***“Redesigning Public Administration training to deal with the global development agenda”***

SSPA-UNDESA-IASIA  
Roma, 13–14 Ottobre 2008

Illustri ospiti e delegati internazionali, cari Direttori e colleghi professori, signori e signore,

It is an honour for me to open this international conference organised by the Italian government and the *Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione*, in partnership with the United Nations and the International Association of Schools and Institutes of Administration.

A more modern Public Administration able to better meet the requirements of its different users is today a need which is strongly felt by citizens, businesses and civil servants themselves.

Les citoyens et les entreprises veulent en effet des services de qualité, des réponses certaines et immédiates et demandent transparence et efficacité dans l'utilisation des ressources. Les fonctionnaires se tournent vers une nouvelle identité capable de reconnaître la responsabilité, d'exiger la compétence, de récompenser le mérite et de pénaliser les “pathologies” en agissant dans l'intérêt des citoyens.

Le gouvernement, conscient qu'une amélioration de l'efficacité du secteur de l'administration publique se traduit aussi par des avantages non négligeables en termes de maîtrise de la dépense publique et de compétitivité du système économique, veut disposer d'une administration plus moderne, efficace et transparente. L'objectif consiste à atteindre, dans les trois ans, les niveaux internationaux de qualité et de rapidité dans le domaine administratif en agissant sur le capital humain, sur les stratégies de rémunération, sur la responsabilité.

La qualità delle risorse umane è più elevata nel settore pubblico rispetto al privato e più alta è la presenza femminile. Più alta risulta però anche l'età media, e minore la dimestichezza con le lingue. Nelle posizioni d'ingresso i livelli retributivi sono allineati tra pubblico e privato, mentre negli ultimi anni si sono manifestate divergenze nelle dinamiche. Tra il 1999 e il 2007 i contratti nazionali dei dipendenti pubblici hanno assicurato una crescita del 2,7 per cento l'anno, a fronte di un tasso di inflazione medio annuo pari al 2,3 per cento, e di un tasso di inflazione programmata pari all'1,7 per cento. È molto forte il divario rispetto al privato per quel che riguarda il sistema di responsabilità, specie per le figure dirigenziali. Circa il 50 per cento del personale pubblico è impegnato in attività estranee alla missione istituzionale e si dedica ad attività di back-office, funzionali alla sopravvivenza della medesima amministrazione. Il divario Nord-Sud è molto forte, con la produttività dell'amministrazione nelle sedi al Sud mediamente inferiore alla metà di quella che si rileva al Nord.

Vi è un'altra importante considerazione da fare. Proprio perché è grande il suo peso nell'economia e il divario di efficienza e di produttività che la separa dai settori privati, la pubblica amministrazione può essere il settore trainante del recupero complessivo di produttività del sistema paese. Infatti, con una forza lavoro cui corrisponde una massa salariale di circa 192 miliardi di

euro, può essere considerata una grande riserva di produttività inespressa, capace di garantire per i prossimi anni un incremento annuo della produttività superiore all'uno per cento, riducendo sostanzialmente il divario di crescita con gli altri paesi.

Quel che manca è quel sistema di incentivi e disincentivi che proviene dall'esposizione ad un vero mercato. È proprio questo sistema che il Governo è chiamato innanzitutto a costruire, perché la pressione competitiva, cui di fatto è sottoposta anche la pubblica amministrazione, venga effettivamente percepita al suo interno e si traduca in un incentivo ad attuare un grande salto di efficienza e produttività che la porti vicino ai livelli medi del settore privato.

A questo obiettivo di fondo sono ancorate le iniziative intraprese:

- dalla lotta all'assenteismo, alla ridefinizione delle norme in materia di dirigenza e di responsabilità dell'azione pubblica;
- dalla formulazione di un nuovo modello contrattuale per il pubblico impiego, alla ridefinizione delle regole sulla mobilità;
- dalle azioni in materia di trasparenza, alla fissazione di standard di qualità con cui dare vita a meccanismi premiali e di responsabilizzazione che incentivino l'efficienza, la semplificazione, la qualità del servizio, la soddisfazione del cittadino;
- dallo sviluppo di nuovi modelli organizzativi, coerenti con le nuove tecnologie, all'iniziativa "Reti amiche" tesa a facilitare il rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione.

A questo stesso obiettivo deve tendere l'attuazione del federalismo fiscale che se, da un lato, deve definire con molta chiarezza la ripartizione delle competenze tra i diversi livelli di governo e l'attribuzione corrispondente, dall'altro deve essere in grado di

operare una corretta attribuzione delle risorse, in termini sia di gettito fiscale, che di risorse umane e capitale fisico, evitando duplicazioni di attività e moltiplicazione delle spese, cui seguirebbe inevitabilmente un aumento della pressione fiscale complessiva.

La riforma avviata poggia su quattro pilastri che costituiscono la struttura portante della nuova Pubblica Amministrazione: meritocrazia, efficienza, trasparenza, e innovazione. Inoltre, strumenti di garanzia degli interessi dei cittadini-utenti e di misurazione della customer satisfaction saranno utilizzati per fornire ai cittadini strumenti di controllo e di tutela.

Le tecnologie della comunicazione e dell'informazione saranno un effettivo strumento per il cambiamento grazie al loro importante effetto sul recupero di produttività del sistema. Ma le risorse umane rimangono, comunque, il fattore chiave dell'aumento di produttività dell'Amministrazione nel lungo periodo ed occorrerà assicurare che esse siano efficienti, motivate e capaci di utilizzare l'innovazione nei processi di gestione, produzione, controllo e monitoraggio delle attività della pubblica amministrazione e delle sue interazioni con i cittadini e le imprese.

La nostra partecipazione oggi è il segno dell'importanza che, anche internazionalmente, le istituzioni attribuiscono all'obiettivo di una formazione di alta qualità della classe dirigente pubblica ed allo stretto coordinamento tra le Scuole nazionali al fine di avviare, anche con gli strumenti che oggi siete chiamati ad approfondire, sistemi di valutazione continua delle metodologie di formazione che sono ormai indispensabili per assicurare livelli di formazione sempre migliori.

Inoltre, ritengo particolarmente importante potermi rivolgere direttamente a una platea formata da responsabili per la formazione

di Paesi così vicini geograficamente e culturalmente, come quelli dell'area Euro-Mediterranea. L'obiettivo comune deve essere infatti anche quello di favorire il pieno ed efficace inserimento delle amministrazioni nazionali nel processo di integrazione che caratterizza - ora più che in passato - la nostra regione.

La formazione di qualità dei nuovi dirigenti, che sappia trasmettere contenuti e competenze tecniche, innovazione e conoscenze specialistiche, nonché abilità e capacità gestionali è essenziale per assicurare la realizzazione del disegno di modernizzazione amministrativa e semplificazione del rapporto tra amministrazione e utenti.

Inoltre, il rafforzamento del ruolo del dirigente e della sua identità nonché la sua responsabilizzazione attraverso adeguati strumenti di valutazione e premiazione sono la chiave di volta per dare al Paese una marcia in più nella gestione delle sfide della globalizzazione, dello sviluppo e della competitività.

Al riguardo ritengo che due iniziative che intendo portare avanti in questo campo nella mia azione di governo possano essere utilmente condivise con voi per avviare il dibattito.

La prima è la riorganizzazione del nostro sistema di formazione per i manager pubblici con un modello "hub and spoke" che assicuri la possibilità di riunire intorno ad un nucleo centrale tutte le eccellenze nazionali ed internazionali utilizzabili ai fini della formazione.

La seconda è il lancio di un programma per la formazione internazionale di tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione – una sorta di Erasmus di massa - al fine di migliorarne la qualificazione

attraverso un coinvolgimento diretto e continuativo con realtà, pratiche e metodi internazionali.

Auspico che il dibattito che si svolgerà nel corso di questi due giorni possa essere fruttuoso per la definizione di un comune percorso di qualità ed efficienza nella formazione pubblica e sono sicuro che dal confronto emergerà un comune sentire riguardo alla necessità di dotarsi rapidamente di metodologie e tecniche di valutazione efficaci e condivise che aiutino a migliorare sempre di più il percorso formativo dei manager pubblici e quindi la loro capacità di influire positivamente sulla qualità, l'efficacia e l'efficienza delle nostre amministrazioni pubbliche.

Buon lavoro a tutti.