



Come cambia l'amministrazione pubblica italiana

Ovvero, quale PA per il tempo dell'incertezza ?

Carlo Mochi Sismondi, Presidente FPA-FORUMPA

12 aprile 2024



Quale PA nel tempo dell'incertezza?

Obiettivo del mio intervento è definire la necessità e indicare la strada per realizzare una «**PA a colori**», ossia un insieme di amministrazioni pubbliche che sappiano reagire con creatività all'incertezza di un mondo turbolento e all'asimmetria propria del nostro Paese, aiutando uno sviluppo che garantisca **una maggiore giustizia sociale ed ambientale**.

Il percorso che faremo insieme sarà scandito da **dieci parole chiave** che vogliono essere il mio contributo ad una riflessione comune.

Sono il presidente di FORUM PA. Romano, laureato in Filosofia con un approfondimento in pedagogia sul recupero dei ragazzi drop-out, ho fatto per dieci anni l'operaio prima di cominciare a occuparmi di marketing, di ricerca, di progetti di privato-sociale, tra cui la realizzazione del primo progetto integrato di lotta alla povertà a Tor Bella Monaca (Roma).

Chi sono



Di FORUM PA, manifestazione dedicata all'innovazione nella pubblica amministrazione e nei sistemi territoriali, giunta alla 34ª edizione, sono stato l'ideatore e il convinto animatore fino a trasformarla nel tempo in un'agenzia d'accompagnamento ai processi di cambiamento nel mondo pubblico. Ho interagito con 22 Governi mantenendo una sostanziale terzietà e fermo e chiaro l'obiettivo: sostenere tutte le azioni innovative che si muovessero verso una PA più agile, maggiormente orientata ai risultati e in grado di restituire valore ai cittadini.


Ho svolto e svolgo attività didattica presso università e scuole della PA; ho scritto e scrivo articoli e editoriali su quotidiani nazionali e riviste specializzate nel campo della comunicazione pubblica e dell'innovazione delle amministrazioni.

Nei miei contatti continui con la politica e le amministrazioni a volte perdo la pazienza, mai la speranza.

1

INCERTEZZA

Se già gli scorsi anni erano stati caratterizzati da «cigni neri» e incertezze, in questo inizio del 2024 non possiamo che rimarcare che, con la continuazione di una guerra devastante nell'Est Europa e lo scoppiare di una nuova, terribile, carneficina in Medio Oriente, **l'incertezza è divenuta sistemica**, abbracciando tutti gli aspetti della nostra vita personale, politica e quindi anche amministrativa. **Non possiamo più pensare che "ha da passà 'a nuttata"**, ma dobbiamo attrezzarci per quella flessibilità e per quella creatività fuori dagli schemi che un futuro difficilmente prevedibile ci impone oggi e prevedibilmente ci imporrà anche domani.

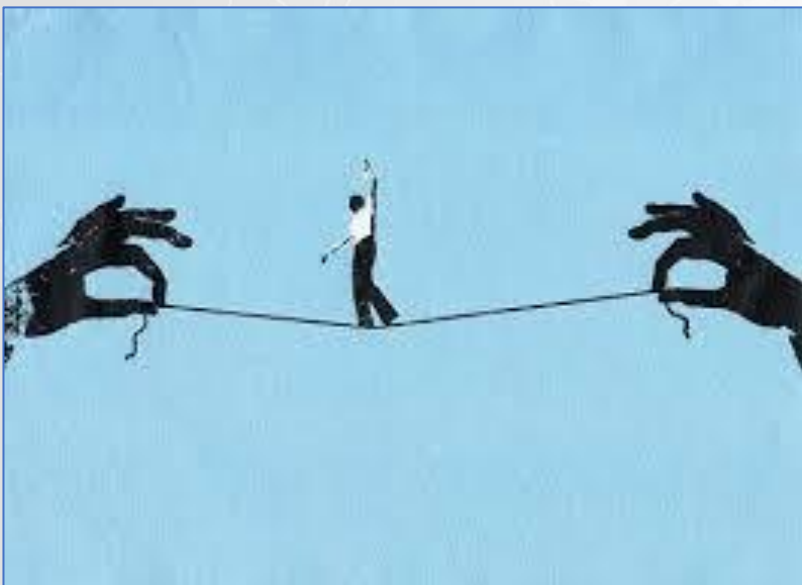


S'ha da aspetta'...
Ha da passà 'a nuttata.
Eduardo De Filippo

2

ASIMMETRIA

Un Paese asimmetrico fa fatica a trovare un equilibrio



- Più occupazione, ma 700.000 posti vacanti
- Maggior differenziale in Europa tra maschi e femmine nei risultati dell'indagine PISA
- Il PIL italiano cresce nel 2023 più della media europea, ma aumentano i poveri assoluti che superano i 5,6 milioni e cresce il divario tra ricchi e poveri
- La PA è fatta in maggioranza di donne, ma sono solo il 38% dei ruoli apicali (in diminuzione)
- Dal 2000 al 2021 la quota di ricchezza detenuta dal 10% più ricco è cresciuta di quasi 7 punti ed è arrivata al 53,5% mentre quella della metà più povera si è ridotta di 4 punti all'8,4%
- l'Italia si colloca al terzultimo posto della classifica nel raggiungimento del Goal 10 «Ridurre le disuguaglianze» (Rapporto ASviS 2023)

3

METAMORFOSI

Questa asimmetria e la necessità di rispettare l'unicità di ogni cittadino impongono a tutte le organizzazioni, in primis a quelle pubbliche che sono al servizio della comunità, profonde trasformazioni, che in estrema sintesi possono riassumersi nell'obiettivo di divenire **piattaforme abilitanti**, in grado di sostenere le diverse aspirazioni di ciascuno, accrescendone quelle che Amartya Sen ci ha insegnato a chiamare *capabilities* e con esse la libertà positiva di perseguire i propri fini.

Per raggiungere questo obiettivo è necessario che ogni grande Ente di servizio e ogni amministrazione non attui solo un cambiamento incrementale, ma effettui una vera e propria *metamorfosi* (U.Beck). “Cambiamento significa che alcune cose mutano, ma altre rimangono uguali. La metamorfosi, invece, implica una trasformazione molto più radicale, in cui **le vecchie certezze vengono meno e nasce qualcosa di totalmente nuovo**”

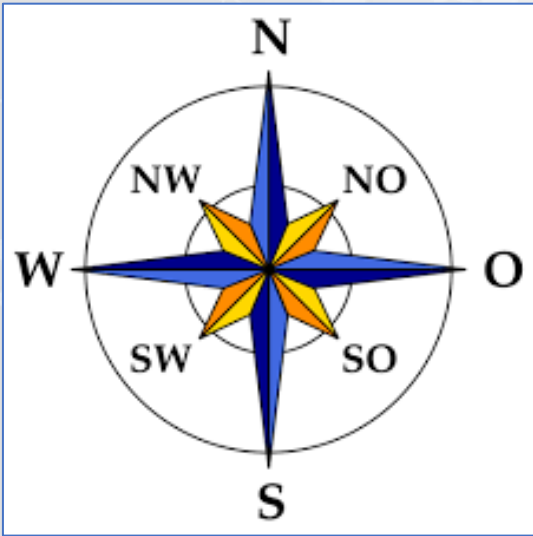


4

VALORE PUBBLICO

La metamorfosi impone un percorso faticoso e quindi di aver chiaro l'obiettivo. L'orientamento non può che essere verso la produzione di un **maggior valore pubblico**.

In questo contesto, per valore pubblico intendiamo il miglioramento congiunto ed equilibrato degli **impatti esterni** dell'azione dell'Ente dal punto di vista economico, sociale, ambientale, sanitario, a favore delle diverse categorie di utenti e stakeholder dell'Ente stesso e da essi chiaramente percepito come un valore. Insieme all'impatto esterno, la costruzione di valore pubblico implica anche gli **impatti interni sulla salute delle risorse**, umane e finanziarie, a disposizione dei soggetti che si occupano della sua creazione.



5

PERSONE

Le persone sono l'asset principale di qualsiasi organizzazione moderna, ma la PA deve reimparare a essere un eccellente datore di lavoro in condizioni profondamente nuove.

Siamo di fronte infatti ad un cambiamento epocale della stessa collocazione del lavoro nella vita delle persone. In sintesi, potremmo dire che emerge la **ricerca di un posto di lavoro che "ci merita"** e per cui merita impiegare così tanta parte della nostra vita.



CAMBIA IL MERCATO DEL LAVORO

- In due anni i candidati ai concorsi pubblici si sono ridotti a un quinto (40 contro 200 per ogni posto)
- Due vincitori su dieci rinunciano al posto, ma diventano il 50% per i posti a tempo determinato
- Il 42% dei candidati ha partecipato a più di un concorso e il 26% è risultato idoneo almeno in due
- Molti vincitori di concorso prendono servizio, ma lasciano dopo pochi mesi

6

ATTRATTIVITA'

E' necessario:

- **attirare** i migliori talenti, impiegando efficaci strategie di *employer branding*;
- **selezionare** i candidati con cura e lungimiranza, ripensando profondamente i concorsi;
- **accogliere** i neoassunti, usando moderni strumenti di accompagnamento;
- **trattenere** i migliori e dar loro la possibilità di esprimere tutte le loro potenzialità, garantendo formazione continua, progressioni di carriera meritocratiche, giuste retribuzioni, welfare aziendale, garanzia di diritti e rispetto delle unicità di ciascuno;

Altrettanto importante sarà curare sia la formazione continua dei dipendenti già in servizio, sia la loro esperienza e professionalità in un processo di crescita continua.

Ormai nessuna organizzazione può pensare di essere adeguata ai bisogni se non diviene essa stessa una **learning organization**.

Insomma, un posto di lavoro dove non si smette mai di imparare.



7

DIRIGENZA

Per ottenere questi risultati è essenziale poter contare su **una dirigenza profondamente motivata**. La stessa figura del dirigente pubblico non è sufficientemente definita, ma è necessario mettere in evidenza le caratteristiche fondamentali per un manager pubblico:

- **visione lungimirante**, che superi la contingenza e la tendenza allo *short termism*;
- **autonomia responsabile**, che permetta di decidere anche in presenza di rischi;
- **elevata flessibilità**, per prendere decisioni in condizioni d'incertezza e gestire la complessità; una tendenza all'innovazione e una sincera curiosità intellettuale;
- **empatia e professionalità** nella gestione delle risorse e nel promuovere la crescita professionale delle persone;
- **generosità**, per collegarsi, in un modello a rete, con i suoi omologhi e con gli stakeholder, per imparare dalle esperienze positive e negative, per mettere a disposizione dei colleghi quanto appreso;
- **sensibilità istituzionale**, che consenta di svolgere una funzione di “cerniera” tra la politica e l'amministrazione.



TRAFORMAZIONE DIGITALE



Nel lungo percorso delle amministrazioni pubbliche verso la trasformazione digitale, un elemento appare ormai chiaro: il principale fraintendimento che l'ha rallentato e, spesso, portato fuori strada, è stato quello di pretendere di introdurre l'informatica in una PA che rimaneva sostanzialmente la stessa, invece di **portare le amministrazioni nel paradigma digitale**, attraverso profonde e coraggiose attività di riorganizzazione dei processi e di rinnovamento dei servizi e delle stesse relazioni con i cittadini, ma anche con i propri dipendenti. Il risultato è stato quello di informatizzare spesso l'esistente, senza cogliere l'opportunità generativa delle nuove tecnologie.

La trasformazione digitale è infatti cosa ben diversa dall'informatizzazione. Si tratta di attuare un **ripensamento radicale del modello organizzativo**, della *customer experience*, dei processi e delle operazioni. In questo senso la trasformazione digitale non è "roba da tecnici", ma deve coinvolgere tutta l'organizzazione a cominciare dal suo vertice.

Specie ora che viviamo nell'era della «**Intelligenza Artificiale**»

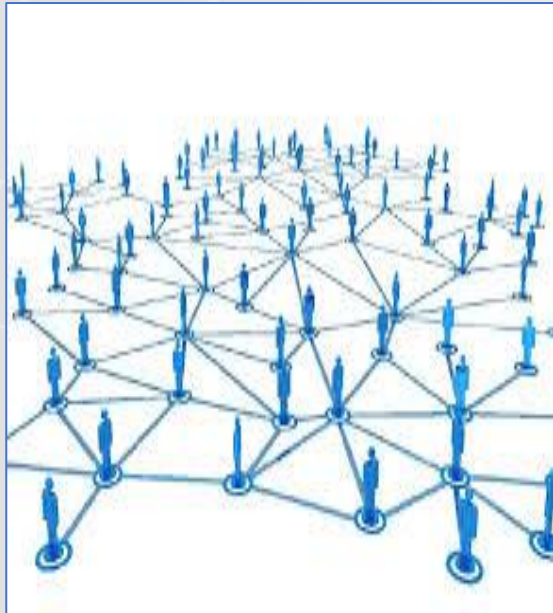
9

RETE

Il processo di profondo cambiamento nelle amministrazioni che abbiamo auspicato non potrà avere successo se non coinvolgerà tutta la comunità nazionale e le comunità locali dove le amministrazioni operano.

E' il **paradigma della rete** quello che unifica l'innovazione organizzativa, la trasformazione digitale e il valore sociale dell'azione amministrativa in una società democratica, puntando sul valore della relazionalità e sulla **gestione condivisa dei dati** e della conoscenza, mettendo in primo piano la volontà e la necessità di lavorare assieme per un obiettivo comune.

E questa collaborazione, in un clima di comune motivazione e di rispetto, è alla base anche di quel **benessere organizzativo** che garantisce la salute di ogni amministrazione e quindi la sua capacità di costruire valore pubblico, ma che aprirà anche le porte del pubblico impiego a giovani innovatori che potranno vedere la possibilità di portare innovazione lì dove si costruiscono le politiche per il bene comune e per ridurre le gravi asimmetrie che sono sotto i nostri occhi, se solo le vogliamo vedere.



10

PARTECIPAZIONE



E' necessaria una nuova e coraggiosa politica di trasparenza e di collaborazione, basata sulla condivisione dei dati e sul loro uso pubblico. E' necessario passare da una trasparenza passiva, che prevede che la PA esponga in forma divulgativa il suo operato, ad esempio cosa si propone di fare riguardo ad una missione strategica e quanti soldi investirà, ad una trasparenza attiva, o meglio "abilitante", che prevede di mettere i cittadini in condizione di monitorare continuamente e in tempo reale l'attuazione di una politica per poter intervenire su di essa. Una trasparenza che abiliti i cittadini ad agire, negli interessi della propria comunità, per intervenire nella progettazione esecutiva degli interventi e nella loro effettiva realizzazione sul territorio.

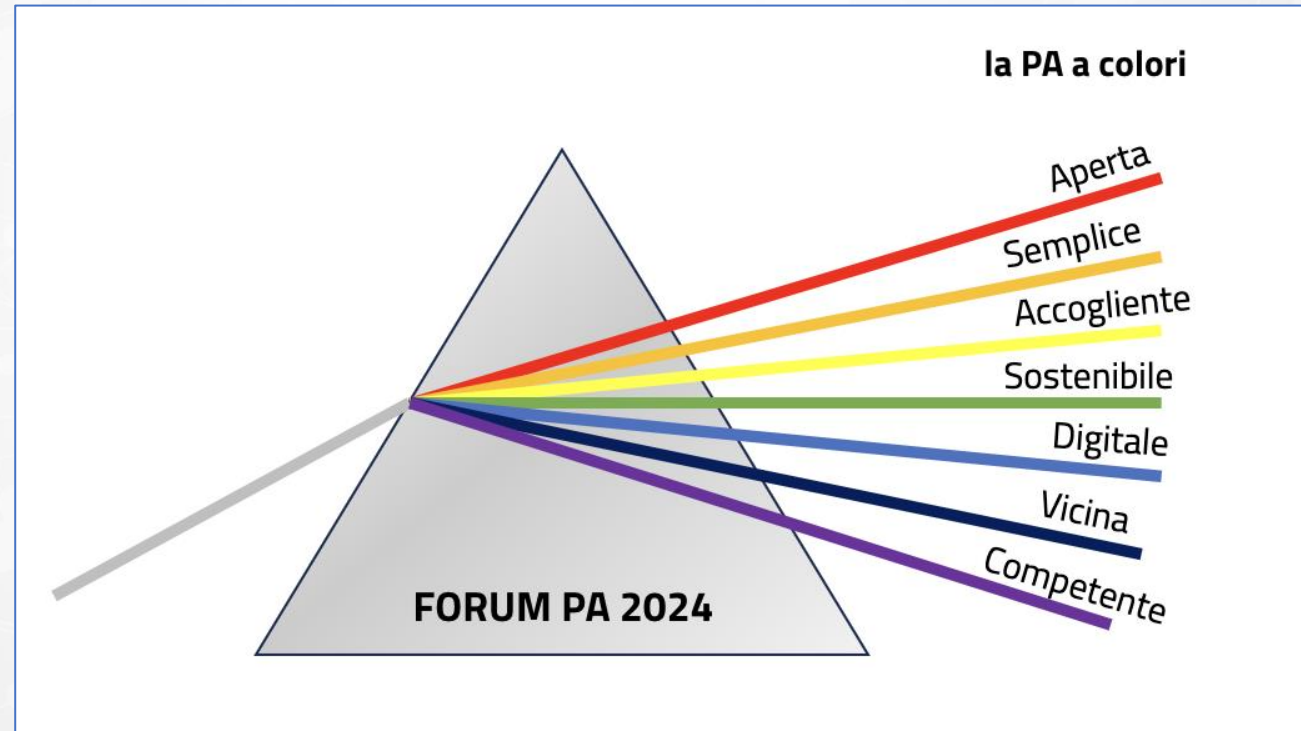
Una provvisoria conclusione

Un Paese asimmetrico e una situazione interna ed esterna di incertezza non richiedono, come quando si è sottoposti a un rischio di terremoti, strutture più rigide, ma una maggiore flessibilità, una più spinta capacità di innovare senza aver paura di sbagliare, una più coraggiosa creatività.

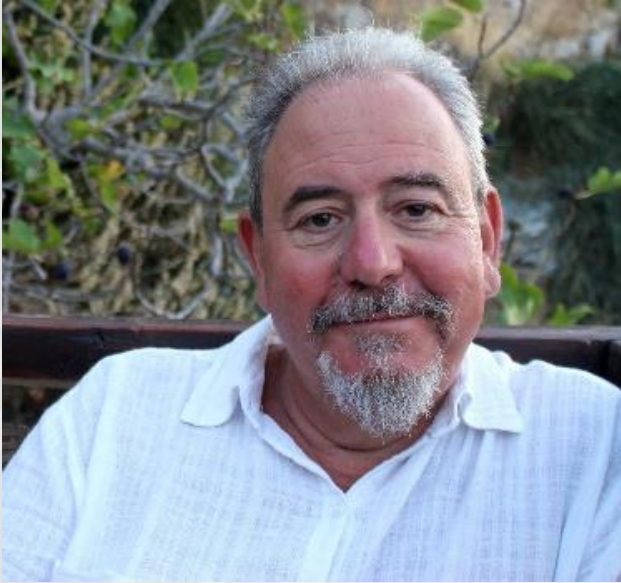
Insomma una **PA a colori**.



Transamerica Pyramid San Francisco



L'Italia vista da...



Grazie della vostra attenzione



Se mi volete contattare sono qui:

c.mochi@forumpa.it