

Si è conclusa recentemente la 33ª edizione del Forum della Pubblica Amministrazione, un evento annuale che si conferma di grande rilevanza per i temi e gli stimoli che propone. **Il Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale, Vittorio Colao, prendendovi parte ha dichiarato di voler portare nel pubblico la migliore tecnologia al mondo.**

Una dichiarazione bella e importante, espressione di un approccio diverso e fortemente innovativo al tema un po' trito della "modernizzazione" della Pubblica amministrazione. Un approccio che pone al centro la partnership pubblico-privato, nella consapevolezza che la tecnologia può essere il fattore unificante di settori ancora distanti. **"Il mio sogno - ha affermato il Ministro - è che tra dieci anni il pubblico ab-**

bia la stessa tecnologia del privato".

Questo cambio di prospettiva, per cui cominciamo a pensare che dobbiamo portare nel funzionamento e nei servizi della Pubblica Amministrazione le soluzioni migliori, come garanzia di un salto di qualità per l'intero Paese, è un fatto importante. Segna un'inversione di rotta della politica e apre a prospettive nuove per le future generazioni. Corollario di questa im-

postazione non può che essere guardare in modo nuovo al ruolo dei giovani, alla valorizzazione dei talenti, ai percorsi di carriera e di qualificazione della classe dirigente della Pa. È il momento di investire sul pubblico non solo per portare lì le soluzioni migliori disponibili sul mercato, ma anche per attrarre e far ar-

Dirigere una grande organizzazione sostenendone il livello di responsabilità, mette alla prova più di qualsiasi esame o Master universitario. Il management si forma non solo nelle Business School o all'Ena ma anche e soprattutto sul campo. Fondamentale guardare la Pubblica amministrazione in modo nuovo per attrarre e far arrivare i giovani migliori

di ANGELO TANESE

NON È L'ENA



“ MANCA L'ORGOGGIO DI PENSARE CHE LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE POSSA ATTRARRE TALENTI ”

rivare i giovani migliori. Se il Paese volesse e sapesse fare questo sono certo che magari non avremo realizzato subito le soluzioni migliori ma avremo creato all'interno della Pa le condizioni per costruirle.

D'altronde, l'obiettivo della transizione digitale non si raggiunge con la sola acquisizione di nuove tecnologie, atteso che ciò che oggi appare "nuovo" può diventare velocemente obsoleto, superato

da nuovi strumenti e soluzioni. Ciò che conta - è sempre stato così - non è avere la soluzione pronta ma rafforzare la capacità di definire e affrontare i problemi. **L'innovazione nella Pa non può essere il frutto della politica illuminata di un Ministro (anche se necessaria e di grande portata come nel caso citato) o dell'opportunità che si crea perché ci sono progetti finanziati, ma si rende possibile nella misura in cui sviluppiamo all'interno delle nostre organizzazioni pubbliche una forte propensione al futuro e al cambiamento.**

Per questo serve investire sul top management del settore pubblico, vale a dire sui ruoli che possono esprimere un'ampia capacità di visione, un ripensamento profondo dei processi e una funzione qualificata di committenza nei confronti del privato, cose di cui si sente maggiormente la mancanza. Il rischio è infatti che le amministrazioni, soprattutto a livello locale, non sappiano come interpretare questa fase se non riproducendo vecchie logiche di spesa e modalità di utilizzo dei finanziamenti senza particolare incisività di azione e prospettiva di lungo periodo. Se il management non è adeguato mancano le competenze e le energie per pensare il futuro della PA e del Servizio Sanitario tra dieci o venti anni.

Sento spesso dire "se anche noi avessimo l'Ena, l'École Nationale d'Administration...", un'espressione che in genere riscuote facili consensi e conduce alla solita rassegnata conclusione che "non siamo come la Francia". In realtà, ciò che a noi manca non è l'Ena, ma l'orgoglio di pensare che nella Pubblica Amministrazione dovremmo far arrivare i migliori talenti. Questo è

il tema, vale a dire se li vogliamo realmente lì, e non dove andiamo a prenderli. Ci sono ottimi laureati che avranno carriere brillanti in multinazionali o grandi organizzazioni, ma a cui non è mai stato fatto capire quanto possa essere esaltante e formativo, se ben strutturato, un ruolo manageriale in una grande azienda di servizio pubblico. Semplicemente perché non sappiamo proporlo, non sappiamo raccontarlo, e non sappiamo come remunerarlo adeguatamente.

Il management non si forma solo nelle Business School o all'Ena, ma anche sul campo, sia nel pubblico che nel privato. Trovarsi a dirigere una grande organizzazione e a sostenere quel livello di responsabilità mette alla prova più di qualsiasi altro esame o Master universitario. Certo, il sapere è importante perché fornisce riferimenti e categorie, forma ad un approccio, crea familiarità con gli argomenti da affrontare, mettendo in gioco competenze tecniche. Pur tuttavia, un manager è chiamato ad operare sul campo e a gestire spesso i cambiamenti in condizioni di forte incertezza, complessità e rischio; deve affrontare situazioni in cui essere veloci, sereni, risoluti; deve evitare decisioni affrettate e al tempo stesso non perdere l'attimo giusto. Lancio allora una idea: per-

L'École nationale d'administration (Ena) è stata istituita nel 1945 dal Governo provvisorio della Repubblica Francese, allora presieduto dal generale de Gaulle per garantire la formazione di una nuova classe dirigente per la neonata repubblica in seguito alla sconfitta del regime collaborazionista di Vichy. La decisione era stata preparata da una commissione di riforma della pubblica amministrazione, guidata da Maurice Thorez, vicepresidente del consiglio e segretario del Partito Comunista Francese. Protagonista della sua creazione fu il ministro Michel Debré, maître des requêtes al Consiglio di Stato, ne fu l'animatore della fondazione della scuola e ne fu provvisoriamente il direttore. L'obiettivo era di creare una classe amministrativa unitaria tramite un concorso unico, affermando quindi il principio meritocratico contro quello clientelare e/o di cooptazione.

ché non finanziare a giovani brillanti l'esperienza formativa di assistente al Direttore Generale di una grande azienda pubblica? Sono certo che, alla stregua delle borse di studio o dei contratti per giovani ricercatori, prevedere dei posti di "apprendistato" al governo del cambiamento e dell'innovazione nel settore pubblico potrebbe essere uno strumento utile (non certo l'unico) per formare e creare la futura classe dirigente. Quella che avremo tra dieci o venti anni.