

## PUBLIC ENGAGEMENT E INNOVAZIONE

Il “Public Engagement”, inteso come l'insieme di attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, è stato sviluppato attraverso pubblicazioni divulgative, partecipazioni dello DG a trasmissioni radiotelevisive, partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti, organizzazione di eventi pubblici, pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno, fruizione da parte della comunità di musei, ospedali, impianti sportivi, biblioteche, teatri, edifici storici, organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità, partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse (PNRR policy-making), partecipazione a comitati per la definizione di standard e norme tecniche e regolamentari, iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione), iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio, iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori (SPID PROJECT), iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani, iniziative di democrazia partecipativa (es. tavolo permanente di partenariato pubblico-privato).

Queste attività portano ad una osmotica riforma della pubblica amministrazione che non è fine a se stessa, ma inserita in un processo di modernizzazione finalizzato alla trasformazione della P.A. come soggetto erogatore di servizi che, attraverso il miglioramento della qualità della regolazione, la razionalizzazione della macchina amministrativa e la ridefinizione delle competenze tra livelli istituzionali (anche nell'ottica della sussidiarietà verticale), sia in grado di rispondere alle esigenze degli utenti (cittadini e imprese). Le trasformazioni organizzative che le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information e Communication Technologies – ICT) causano e consentono sono state accelerate dalla pandemia del 2020, dal conseguente PNRR, e continuano maggiormente con la crisi economica-energetica. Il cittadino digitale e il suo ingresso in quella che è stata definita la Società dell'Informazione è diventata una realtà da governare per ridurre i rischi di emarginazione. Il tema della gestione e della diffusione dell'innovazione nella P.A. è stato l'obiettivo principale nel 2021 che ha portato ad un radicale processo di cambiamento attraverso diverse iniziative che sono state oggetto di premi all'innovazione. La nuova sfida per la P.A. è l'open innovation applicata, anche attraverso il terzo settore e le fondazioni, alla maggiore integrazione e diffusione delle buone pratiche pubbliche sul competitivo mercato di contesto (p.e. incontri e percorsi formativi con ordini, Ance, Confindustria, sindacati sull'attuazione territoriale del PNRR).

## NUOVO RUOLO DEL MANAGER PUBBLICO

Mai come adesso c'è bisogno di una 'buona amministrazione' che sappia farsi interprete e responsabile dell'attuazione delle missioni contenute nel PNRR. Un investimento culturale sulla figura del management pubblico e del dipendente pubblico, unita a una profonda riqualificazione dal basso dei modelli organizzativi e di servizio, è l'unica strada per mettere in condizione la pubblica amministrazione di essere all'altezza di questa sfida epocale. La pubblica amministrazione che si affaccia all'inizio di questo terzo decennio del XXI secolo, ulteriormente provata anche da due durissimi anni di gestione dell'emergenza pandemica, è chiamata a svolgere un ruolo determinante per la ripresa del paese. Per avere una buona amministrazione occorre un buon management o viceversa? I due concetti tendono a sovrapporsi e a rinforzarsi reciprocamente. Mai come adesso c'è bisogno di una 'buona amministrazione' che sappia farsi interprete e responsabile dell'attuazione delle missioni contenute nel PNRR, il più grande programma di

trasformazione del paese dal dopoguerra ad oggi, con un intervento di riqualificazione e rilancio in tutti i settori di intervento (sanità, ambiente, trasporti, istruzione, ricerca). Settori nei quali è cruciale la capacità di realizzare celermente importanti interventi infrastrutturali (misurati con target e milestone) e di ripensare i servizi erogati ai cittadini in una logica di comunità, prossimità, accessibilità e digitalizzazione (misurati con l'aumento di impatto sul valore pubblico).

Di conseguenza, il concetto di 'buona amministrazione' appare oggi più sfidante e interessante, perché c'è finalmente la consapevolezza che non si risana la pubblica amministrazione solo risparmiando ma anche investendo su un settore strategico: favorendo un grande ricambio generazionale compresa la parità di genere, l'ingresso di nuove professioni, l'utilizzo di tecnologie digitali, nuove soluzioni che consentano ai cittadini un accesso semplificato ai servizi.

Occorre dare un grande spazio al management pubblico qualificato, perché solo la visione d'insieme e la capacità di gestire un cambiamento di sistema può consentire di coordinare e guidare in modo efficace questa straordinaria fase di rilancio. L'innovazione si realizza solo gestendo le persone, l'organizzazione e le tecnologie in modo coordinato, all'interno di una strategia di sviluppo a medio termine e non come una mera acquisizione di risorse che lascia inalterato il modello di funzionamento. Occorre motivare, dare senso alla nuova sfida in modo da positivamente orientare il lavoro di centinaia di dipendenti pubblici di una P.A. locale.

Sono state necessarie attivare nuove forme di partnership pubblico-privato (non normate e mai utilizzate prima) per l'implementazione dei programmi e progetti e la loro attuazione. I contesti a più alta capacità di innovazione sono quelli in cui le persone sono meglio gestite e, in genere, i migliori manager sono intercettati dalle aziende più virtuose, quelle che sanno scommettere sul futuro e sul cambiamento. Anche nella nostra pubblica amministrazione è arrivato il momento di scommettere sulle persone e guardare al futuro, ripensando integralmente ai metodi di reclutamento (soft skills), di attrattività della P.A. anche riattualizzando la mission e la visione originaria del servizio pubblico che mantiene intatto il suo valore di tutela dei diritti, di universalità, equità e di salvaguardia degli interessi collettivi, di cui non possiamo fare a meno.

Una 'buona amministrazione', nel XXI secolo, è una amministrazione agile, leggera, vicina e digitale, che semplifica e migliora la qualità della vita dei cittadini e delle comunità locali. Questo passaggio da una mera logica dell'efficienza e della produttività, che pur devono essere perseguite con determinazione, a una logica anche dell'efficacia e del 'valore sociale' della pubblica amministrazione, è la vera sfida da affrontare nei prossimi anni. Questo è il terreno su cui orientare anche la comunicazione, la formazione, il dibattito pubblico e l'attenzione della politica. Occorre tornare a investire sul capitale umano e sulla crescita di una cultura del servizio pubblico che renda responsabili tutti, dai livelli di governo ai singoli cittadini. È compito poi di chi amministra e dirige le singole amministrazioni renderle credibili e affidabili attraverso cambiamenti tangibili della qualità dei servizi erogati.

Un investimento culturale sulla figura del management pubblico e del dipendente pubblico, unita a una profonda riqualificazione dal basso dei modelli organizzativi e di servizio, è l'unica strada possibile per mettere in condizione la pubblica amministrazione di essere all'altezza delle sfide tracciate dal PNRR. Si tratta di innescare finalmente un circolo virtuoso su cui anche il nostro paese deve in qualche modo scommettere, uscendo da immagini retoriche e astratte della riforma del settore pubblico. La buona amministrazione si costruisce con l'impegno quotidiano, avvalendosi di bravi manager e con un ricambio della classe dirigente nelle amministrazioni centrali e locali.

## CAPITALE UMANO NELLE P.A.

Sul versante della selezione del personale e dello sviluppo del capitale umano della PA nel PNRR sono stati raggiunti molti traguardi significativi, soprattutto normativi. Per poter dare gambe alle riforme servono tuttavia un nuovo approccio e una nuova cultura.

Nella Componente 1 “Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella P.A.” della Missione “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” due sono le aree di intervento: la Digitalizzazione e l’Innovazione della pubblica amministrazione. Questa seconda area prevede misure che interessano la valorizzazione del personale e della capacità amministrativa del settore pubblico e la semplificazione dell’attività amministrativa e dei procedimenti. Asse strategico e trasversale è la digitalizzazione dei procedimenti.

(Creazione della piattaforma unica di reclutamento INPA con traguardo raggiunto che era per il 2021 mentre per le Procedure per l’assunzione di profili tecnici è Dicembre 2022 ma avviate con il D.L. n. 44 del 2021 e il D.L. n. 80 del 2021)

Veniamo ora al secondo investimento “Competenze e capacità amministrativa”, che si articola in due sub-investimenti: Investimenti in istruzione e formazione (M1C1-I. 2.3.1) con traguardo al 2026 e Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro (M1C1-I. 2.3.2) con traguardo al 2023.

L’obiettivo degli “Investimenti in istruzione e formazione” (M1C1-I. 2.3.1) è intervenire con progetti di reskilling e upskilling del capitale umano al fine di migliorare le competenze del personale della PA attraverso corsi online, “Comunità di competenze”, progetti di change management per le amministrazioni di medie e piccole dimensioni.

Per quanto riguarda l’investimento “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro” (M1C1-I. 2.3.2) l’obiettivo è “definire piani strategici in materia di risorse umane, per l’assunzione, l’evoluzione della carriera e la formazione per tutte le amministrazioni centrali e regionali”. In una seconda fase questi piani strategici saranno estesi ai grandi comuni; nel caso dei comuni di piccole e medie dimensioni sono previsti investimenti specifici.

Riforma del pubblico impiego (M1C1-R.2.1-56) e Accesso e reclutamento (M1C1-R.2.1-53). Punti di riferimento sono il D.L. n. 44 del 2021 e il D.L. n. 80 del 2021, che definiscono procedure selettive semplificate e più celeri. Ulteriore contributo è quello del D.L. 36/2022, che prevede linee di indirizzo sui piani triennali dei fabbisogni di personale, anche in termini di nuovi profili professionali, e inoltre dà nuove coordinate normative sulla mobilità orizzontale.

Le riforme possono fornire il quadro normativo per definire piani strategici in materia di risorse umane, per l’assunzione, l’evoluzione della carriera e la formazione, ma quello che serve è soprattutto un reale change management della gestione del personale.

È necessario un cambiamento culturale e l’introduzione di nuovi approcci e strumenti finalizzati alla reale valorizzazione del personale, che integrano le leve classiche del trattamento giuridico ed economico (p.e. con nuovi strumenti di reclutamento ed attrattività). Importante anche la definizione di un Piano strategico per RI-formare la PA. Tre sono però le criticità e le possibili vie d’uscita per non rendere la normativa solo uno strumento giuridico. PRIMO: la gestione del personale nelle PA non è update rispetto alle sfide e agli obiettivi del PNRR. Si deve agire sulla cultura della gestione del personale, supportando la transizione da una gestione amministrativa e giuridica a una gestione human centric, basata sulla reale valorizzazione delle persone. Il profilo di competenze di chi si occupa di personale, prevalentemente di carattere istituzionale e normativo, va modificato integrando nuove competenze utili per la definizione di piani strategici in materia di risorse umane (p.e. non

esiste la figura del cyber security manager ma solo dell'informatico che non ha competenze di intelligence).

SECONDO: la complessità di un Piano della formazione è tale che saranno necessari ancora alcuni mesi prima di assistere alla definizione e all'attuazione di un programma strategico di reskilling e upskilling del capitale umano. La via d'uscita è partire – ancora prima che dai contenuti dei corsi e dei progetti formativi – dalle sfide della PA nel medio e lungo periodo. Bisogna avere maggiore visione strategica e meno preoccupazione dei contenuti della formazione.

TERZO: la riforma della PA e l'investimento "Competenze e capacità amministrativa" sono definiti centralmente con un approccio top-down. Sicuramente ne trae vantaggio la velocità di attuazione del PNRR. Tuttavia, si rinuncia alla possibilità di confrontarsi con le amministrazioni per co-progettare programmi e attività in linea con le specificità di enti e territori. Bisognerebbe perseguire una maggiore valorizzazione dei territori e una minore centralizzazione delle progettualità.

#### LA RILEVANZA DELLA PUBLIC SERVICE MOTIVATION

La motivazione del servizio pubblico è una forma di motivazione che si riferisce al desiderio di un individuo di contribuire alla società o meglio come "l'orientamento di un individuo a fornire servizi alle persone con lo scopo di fare del bene agli altri e alla società" (Perry e Hondeghem - 2008, p.6).

La PSM produce vantaggi tangibili per le organizzazioni. Questi domini sono il reclutamento, l'impegno sotto forma di intensità di volontariato e il cambiamento organizzativo.

In primo luogo, le implicazioni riguardano il reclutamento e la selezione del personale: i meccanismi di selezione possono essere progettati in modo tale da filtrare per individui altamente motivati dal servizio pubblico (soft skill method). Ovviamente, l'orientare i processi di reclutamento verso la PSM si basa sul presupposto che sia auspicabile che le organizzazioni abbiano dipendenti e top management caratterizzati da elevate livelli di PSM. In secondo luogo, proprio riguardo la relazione PSM-performance, la PSM guida l'intensità del volontariato – una misura dell'impegno nelle attività di volontariato. Il volontariato è un'attività comune con un impatto potenzialmente elevato sui destinatari di tale attività. Inoltre, è possibile sostenere che i compiti caratterizzati da un alto impatto sulla società o sul beneficiario, come comunemente accade nelle organizzazioni del settore pubblico, mostrano caratteristiche simili a quelle che si trovano negli ambienti di volontariato. Di conseguenza, è sicuro che la PSM produca effetti positivi sullo sforzo lavorativo correlato a tali compiti.

In terzo luogo, e di rilevanza più generale per qualsiasi tipologia di organizzazione, l'associazione positiva tra la PSM e la soddisfazione sul lavoro, e la spinta che questa è in grado di fornire agli individui durante la realizzazione dei cambiamenti organizzativi. A seguito di una grande iniziativa di cambiamento del nostro servizio di polizia locale, abbiamo notato l'influenza positiva della transformational leadership sulla PSM e il successivo effetto della PSM sull'assunzione di comportamenti caratterizzati dalla tendenza a farsi carico delle cose per i dipendenti motivati dal servizio pubblico erogato che si impegnano in misura maggiore nei cambiamenti interni alle procedure legate al lavoro o, in altre parole, che la PSM può fungere da piattaforma per ridurre la resistenza alle iniziative di cambiamento. La PSM è di fondamentale importanza per i decision maker (i DG) della P.A. in quanto la motivazione del servizio pubblico emerge come un costrutto di grande impatto. Non sono solo rose e fiori perché dalla PSM possano derivare anche effetti negativi specialmente da

parte di coloro che scontano anni di abbandono socio-lavorativo anche sotto l'aspetto economico e di carriera.

#### L'IMPORTANZA DELLA LEADERSHIP RICONOSCIUTA NELLA P.A.

Il ruolo del Direttore Generale che possiede la leadership quale dimensione identitaria del manager pubblico è il principale agente necessario per il rinnovamento della P.A. perché contribuisce a promuovere quel rinnovamento culturale, e non solo gestionale, utile a migliorare il valore pubblico dell'amministrazione pubblica sostenendo cambiamenti motivazionali e di obiettivi da parte dell'organizzazione pubblica.

La leadership si traduce anche nel produrre risultati operando con e attraverso gli altri. In particolare, i processi che interessano l'identità di leadership e di followership sono al cuore della comprensione delle dinamiche comportamentali legate all'esercizio della leadership nelle amministrazioni pubbliche. Poiché la leadership genera buona performance, e l'identità principale influisce sui comportamenti al lavoro, è importante valorizzare i fattori organizzativi che favoriscono l'emergere di un'identità centrale o principale di leadership nel manager pubblico.

Riscoprire l'identità di leadership nel management contribuisce a valorizzare l'orientamento verso l'organizzazione nel sostenere la leadership quale determinante della performance delle amministrazioni pubbliche, nel promuovere qualità e soddisfazione nella relazione tra leader e followers per il buon andamento dell'azione amministrativa, per alimentare motivazione e commitment nell'organizzazione quale fattore di crescita e di produzione di valore nel servizio pubblico. Nella transizione al cambiamento, investire in educazione e formazione per la leadership sostiene, nel manager pubblico, l'emergere di una identità di leadership come centrale o prevalente, quale risorsa che valorizza responsabilità, comportamenti eticamente sostenibili, innovazione, professionalità e competenze del management nell'affrontare e gestire l'incertezza che sempre investe l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche nelle relazioni con l'ambiente e nella società (Borgonovi, 2020; Borgonovi, 2018; Valotti, 2018).