

# Perché abbiamo bisogno di una rivista italiana sul management del settore pubblico

---

*Patrizio Bianchi\**

## Una società in trasformazione

**I**l tema della definizione di modelli di organizzazione e gestione di una pubblica amministrazione capace di rispondere ai bisogni di una società in trasformazione diviene oggi sempre

più rilevante. La nostra tradizione di gestione della “cosa pubblica” è essenzialmente di natura giuridica e vede nell’adesione ad una norma il proprio criterio di efficienza. In una fase in cui l’apertura dei mercati e lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione riduce drasticamente i vincoli territoriali, e nel contempo

---

\* *Università degli Studi di Ferrara*

la stessa società diviene più articolata e molteplice, questo approccio non sembra essere più sufficiente.

### **Visione strategica e capacità di progettazione**

Viene sempre più richiesta alla pubblica amministrazione una capacità di progettazione di interventi complessi, che assumano il carattere di indirizzo ed accompagnamento al cambiamento strutturale di economie e territori aperti, aperti non solo alla competizione fra imprese ma anche al confronto fra sistemi territoriali in cui persone, imprese ed istituzioni debbono potersi integrare per garantire uno sviluppo di tutta una comunità.

Nei sessanta anni di Unione europea il nostro paese si è confrontato con le capacità amministrative di altri paesi e sempre più con una evoluzione delle stesse politiche europee, che da azioni di mero sussidio - come per anni in campo agricolo - hanno assunto compiti di stimolo dell'innovazione e di promozione di nuove iniziative.

La gestione dei fondi europei ci ha spinti verso modelli di amministrazione che debbono valorizzare sempre più competenze di progettazione e di relazione con operatori privati e con altre istituzioni pubbli-

che, garantendo la trasparenza di azioni che implicano scelte e discrezionalità. Le necessarie funzioni di controllo debbono allora coniugarsi necessariamente con una semplificazione e trasparenza dei rapporti con i cittadini per non ingenerare un quadro talmente complesso di autorizzazioni e controlli, da rendere straordinariamente difficile garantire tempi e continuità di esecuzione.

Il tema della capacità progettuale diviene cruciale per formulare visioni strategiche di lungo periodo essenziali per offrire alla società ed alla economia la possibilità di stabilire ed organizzare efficientemente le proprie scelte di comportamento.

Una pubblica amministrazione, che non voglia confinarsi ad una funzione puramente regolatoria - in un contesto del resto aperto e competitivo - e che voglia superare una funzione puramente erogatoria di sussidi, deve necessariamente porsi il tema di una organizzazione del lavoro, di uno sviluppo di competenze e di una gestione degli interventi che possa fondarsi su rilevanti capacità progettuali e quindi realizzative. Il management pubblico si deve confrontare sempre più con la necessità di definire obiettivi di lungo periodo, e quindi con la predisposizione di team che di volta in volta possano servire al meglio

obiettivi, per la cui realizzazione si dovrà ricorrere a partenariati con altre istituzioni e con privati, con cui condividere tempi e modi di realizzazione di tali obiettivi che necessariamente dovranno essere condivisi.

D'altra parte lo sviluppo di tecnologie della connessione e nell'immediato futuro di intelligenza artificiale (o meglio "aumentata") pongono il tema di una sostanziale riduzione del lavoro ripetitivo; il dibattito sugli impatti industriali è molto avanzato, molto meno la riflessione dell'impatto della digitalizzazione e della industria 4.0 sui servizi ed in particolare sui servizi della pubblica amministrazione.

Un caso rilevante ma limitato ci viene dagli impatti sul sistema bancario, dove non solo si riduce il lavoro "di sportello", ma soprattutto il lavoro cambia, si trasforma, non solo richiede competenze informatiche ma una diversa visione del lavoro, dei suoi tempi, dei suoi modi, delle sue competenze. Gli sviluppi di intelligenza artificiale ampliano gli ambiti applicativi ma su modelli del tutto diversi di organizzazione del lavoro e quindi del reclutamento del personale.

Emerge quindi il tema a questi connesso di come si valuta e si incentiva l'efficienza e la rispondenza opera-

tiva di una amministrazione che deve avere capacità progettuale e realizzative, sia dirette che in verità sempre più indirette, e nel contempo potersi avvalere di tutti gli strumenti tecnologici disponibili, in un contesto in cui l'effetto della azione amministrativa ricade necessariamente in un contesto aperto e quindi anche al di fuori del territorio di competenza.

### **L'esperienza dell'Emilia Romagna**

Su questo tema in Emilia Romagna si sono sviluppate molte esperienze che sono giunte ad una completa riorganizzazione della macchina amministrativa, con la riduzione delle direzioni generali da 12 a 4 ed una trasversale di coordinamento, ponendo tuttavia chiaramente la necessità di una formazione del personale, che sta affrontando con una Academy rivolta al nostro personale ed al personale dei nostri enti locali.

L'Emilia Romagna ha avviato nel 2015 una nuova esperienza di programmazione a cinque anni, fortemente partecipata e condivisa da tutte le rappresentanze della società, parti sociali, ma anche università, scuole, comuni, terzo settore, in cui venivano analizzate e dichiarate le linee di sviluppo della azione regionale, ma nel contempo anche delle

scelte delle altre istituzioni locali e dei soggetti privati, così da delineare un quadro di stabilità in cui agire riducendo significativamente l'incertezza e quindi il rischio dell'agire individuale.

La richiesta di maggiore autonomia come opportunità per ripensare la stessa amministrazione centrale, ai sensi dell'art. 116, per poter svolgere al meglio questa funzione programmatica, apre una nuova fase di regionalismo responsabile e solidale.

Su questi temi credo sia necessaria una sede che coniughi la grande attenzione per una riflessione sul ruolo che il settore pubblico deve avere oggi in una società aperta e nel contempo per coglierne tutte le implicazioni organizzative, delineando modalità di valutazione e valorizzazione di azioni che debbono costituire garanzia e stimolo per la crescita delle persone e delle loro comunità.