

Per un livello di qualità delle amministrazioni pubbliche utile a sostenere e accompagnare il PNRR

Intervento di Franco Monopoli al Convegno CIDA del 6 dicembre 2021

Le suggestioni del Convegno, la qualità delle Relatrici e dei Relatori, suggeriscono di dar seguito al garbato invito a dare un contributo ai temi del Convegno, subito accolto perché una più meditata e attenta visione dello stesso mi ha suggerito le riflessioni di seguito raccolte.

Occorre un apparato di amministrazioni pubbliche capaci di offrire un livello di qualità operativa utile per sostenere e accompagnare i processi di ripresa prefigurati dal PNRR per il prossimo quinquennio.

I ripetuti tentativi di riforma legislativa, delle PP.AA. si sono, però, tradotti in vistose delusioni rispetto alle risposte che cittadini, imprese e opinione pubblica si sarebbero aspettate.

Il cambiamento è sicuramente una opzione necessaria per il successo del Piano perché, come ci ricorda il Direttore Generale di CIDA, citando Winston Churchill ***“non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare”*** tuttavia è diventato una condizione ineludibile per la sopravvivenza della Pubblica Amministrazione stessa in quanto come diceva Darwin ***“Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere ma quella che si adatta meglio al cambiamento”***.

Una tale visione ci mette di fronte alla necessità di eccellenza organizzativa per la sopravvivenza, da cui consegue la necessità di ricapitalizzare il più volatile dei fattori produttivi, quello umano. Gli sforzi per ottenere questa eccellenza, che passa attraverso la capacità di apprendere, di ripensarsi, di cambiare, di fare sistema, non sono guidati solamente da ciò che l'organizzazione fa e da come lo fa, ma anche e soprattutto da come sceglie, sviluppa e gestisce le persone. Pertanto, crescita e performance management, evoluzione della tecnologia, gestione del capitale intellettuale, innovazione e cambiamento continuo sono solo alcune delle sfide che le PA, come le altre organizzazioni, dovranno affrontare.

Senza le persone giuste al posto giusto, nessuna organizzazione può funzionare, pertanto l'urgenza consiste nell'investire, nel farsi propugnatori della capacità di apprendere, di cambiare, di gestire le differenze.

Oggi alla PA che cambia occorre un capitale umano diverso, cioè giovani (under 30, massimo under 40, meglio anche under 25), ricchi di entusiasmo (per rivitalizzare chi è disilluso, demotivato, o piegato a logiche vetero impiegatizie di marca fantozziana), con competenze tecnologiche, perché scarsamente diffuse, con competenze di project management, (gli italiani sono bravi nel momento del pericolo, sono meno scattanti nella progettazione e visione di medio periodo), con competenze amministrative, proiettate nell'ottica del servizio, nell'esecuzione di progetti e nel problem solving, e quindi nella logica del outcam più che del mero output produttivo.

Occorre adottare una strategia che catturi queste persone.

La PA ancora declinata negli stilemi Old-School non interessa alla Next Generation, cioè ai giovani Millennials, orientati a un work-life balance (smartworking in particolare), a vivere esperienze arricchenti, a incontrare persone interessanti, a cambiare modo di pensare e sentire periodicamente. La PA, in quest'ottica è troppo lenta e monotona per queste generazioni.

Inoltre, le figure che servono alla PA in questo momento storico, saranno le stesse utilizzate nel settore privato per poter realizzare il PNRR, quindi ci sarà una forte concorrenza per Project Manager ed esperti ICT, che si troveranno a scegliere un posto ben retribuito nel privato e un posto nel pubblico con scaglioni di reddito già bassi 10 o 15 anni fa.

Infine, per un project manager pensare di poter andare a lavorare per una grossa azienda magari multinazionale invece che per l'ente regionale o provinciale o locale, sicuramente è più attrattivo sia su piano personale che su quello professionale per curriculum e "valore esperienziale nel tempo" e quindi per rendere concorrenziale sul mercato del lavoro la PA non basterà far vedere la mission di bene per il Paese e le future generazioni, ma occorrerà il più materiale degli ideali: un compenso adeguato al lavoro svolto e una reputazione professionale di alto profilo che valorizzi sul mercato del lavoro chi la detiene.

Chi entra nella PA dovrà essere supportato da persone pronte ad accoglierli nel modo meno duro possibile rendendo meno "frontale" l'impatto con la PA, ovvero bisogna aiutarli dissodando il terreno dei colleghi per cercare di fargli generare cambiamento da buoni "nuovi agricoltori".

Un esempio per tutti: sono un Dirigente Pubblico e ora lavoro in INPS, l'Istituto ha assunto negli anni scorsi e assumerà nei prossimi mesi molti Millennials, chiedo a queste colleghe e questi colleghi di segnalarmi lotti pensionistici e pensioni da validare, di mia competenza in WhatsApp sul Cellulare di Servizio, come CIGO o FIS, perché questo evita loro l'uso della P.E. e rende quasi istantanea la conclusione di quei procedimenti, nella loro fase finale. I Millennials, comunicano ordinariamente in WhatsApp e con tanti altri Social, avere creato questa opzione comunicativa con il Dirigente, ha ricreato la Koinè propria della Polis, nell'Antica Grecia.

Upskilling e reskilling

L'età media della PA italiana è di 54 anni: l'intelligenza artificiale domina i percorsi professionali di chi ha iniziato a lavorare con la macchina da scrivere, imparando a cambiare il nastro, rigorosamente bicolore, montaggio che richiedeva una più che discreta abilità manuale per evitare papocchi inenarrabili se non eseguito correttamente. Tra l'altro questa età è considerata calcolando anche le Forze dell'ordine e gli insegnanti, quindi l'età media negli enti locali è più vicina ai 60 che ai 50 anni.

La transazione di apprendimento non è semplice, ed è molto spesso vissuta passivamente, quando non è respinta fastidiosamente. Queste persone, che devono, stante l'innalzamento dei limiti dell'età pensionabile, lavorare ancora dieci anni, necessitano di un potenziamento notevole di competenze digitali, perché quello che hanno appreso lo applicano come orecchianti: occorre metodo e non solo applicazione volontaristica, esattamente come per eseguire un buon pezzo musicale occorre saper

leggere lo spartito, con le note sanno in buon parte l'hanno imparato da sole sul campo. Spesso, invece, c'è bisogno di metodo e di una formazione che sia pragmatica, per assorbire argomenti in maniera logica e non solo esperienziale.

Inoltre, questa generazione, se non verrà gestito il turnover, uscirà progressivamente dalla PA portando via un patrimonio informativo ed esperienziale enorme, che non verrà rimpiazzato.

Non è mai successo che sulla terra oggi vivano 7 generazioni e quelli che una volta erano gli anziani, oggi sono forza lavorativa (fino ai 65-70 anni) e spesso sono anche figure dirigenziali. Il supporto esperienziale che può dare un settantenne è enorme ma è difficilmente utilizzabile per chi come un Millennial non è interessato ad essere contaminato dalle sue visioni ed invero nemmeno da quelle dei cinquantenni, quarantenni e trentenni.

Saranno inoltre necessarie nuove figure professionali per affrontare le sfide che si presenteranno in una realtà in rapido cambiamento, come project manager, data scientist, digital humanist, business analyst.

Sulla base di queste premesse, sarà necessario laddove possibile procedere a un upskilling e reskilling delle competenze dei dipendenti pubblici ovvero procedere all'assunzione di nuove figure professionali direttamente dall'esterno.

I programmi di upskilling hanno l'obiettivo di far sviluppare al lavoratore dipendente nuove competenze nello stesso campo di lavoro o più semplicemente si tratta di una sorta di upgrade di ciò che già in grado di fare, per svolgere il lavoro in maniera più efficiente ed efficace. Lo sviluppo di abilità che possano permettere al dipendente di ricoprire un ruolo diverso, consentendogli un percorso di riqualificazione della persona e delle competenze è il reskilling.

In questo processo di cambiamento la formazione ha un ruolo decisivo: nei programmi di alternanza Scuola/Lavoro è emerso che gli studenti più maturi preferiscono di gran lunga imparare in un contesto operativo, piuttosto che in aula e che l'affiancamento di più generazioni al lavoro può facilitare questo processo di apprendimento on the job.

Reclutamento e age management

Se sopra l'orizzonte del cambiamento è facile scorgere la difficoltà di assumere tanti giovani, sotto l'orizzonte si scorgono appena le difficoltà poste dal fatto che ci sono tante generazioni che si incontrano con bisogni completamente diversi, visioni diverse, storie diverse. La digitalizzazione, che connota questo cambiamento epocale richiede un "age management" articolato in un passaggio di esperienza dalle generazioni più vecchie a quelle più giovani e viceversa di competenze digitali dai più giovani ai cosiddetti older worker tramite il processo di reverse mentoring.

Se prima occorre 25 anni per un passaggio generazionale, ora ne bastano 12, se non meno, per cui si troveranno a lavorare fianco a fianco una generazione di over 50 e una generazione di 30enni, separate da un buco di 2-3 generazioni, per questo motivo occorre permettere ai giovani di portare valore aggiunto, non solo tecnologico ma anche di approccio ai problemi e alle soluzioni. Gli over 50 sono nati nel boom economico, i millenials sono nati in mondo che si declina con idee, obiettivi, valori, diversi.

Job crafting

Per aiutare le persone a trovare motivazione nel proprio lavoro, occorre il *Job crafting*: nella PA ci sono pochi fannulloni, in numero almeno pari a quello del settore privato, molti disillusi, tanti che hanno provato a cambiare le cose e sono stati sconfitti, tanti che sono stati livellati al ribasso e infine alcuni che sono riusciti a realizzarsi. Questa è la PA: rivitalizzare anche queste persone che stanno nel mezzo (i disillusi, quelli che ci hanno provato, i livellati al ribasso) può essere una nuova sfida, che le generazioni in entrata possono aiutare a raggiungere, con la nuova energia che porteranno.

Per definire il mondo che ci circonda, negli anni 70 è stato elaborato l'acronimo v.u.c.a. (ossia caratterizzato dalla *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), era il mondo che, almeno negli scenari sociologici, si stava sviluppando: volatile, incerto, complesso, ambiguo.

Prima della pandemia, le PP.AA. potevano pensare di essere solo sfiorate da questa realtà...ora sono nella tempesta perfetta.

Franco Monopoli, dicembre 2021