

ASSEMBLEA CIDA

Roma, Auditorium Parco della Musica

15 novembre 2022

INTERVENTO

Sen. Paolo Zangrillo

Ministro per la Pubblica amministrazione

Saluto il Presidente Stefano Cuzzilla e tutti i partecipanti all'Assemblea.

Vi confesso che essere qui oggi – ospite di CIDA - una confederazione rappresentativa di larga parte del management pubblico e privato, mi emoziona.

Mi emoziona perché mi riporta al lungo percorso compiuto negli anni passati in azienda, anni di grande impegno, di passione, di gioco di squadra, di successi ma anche di errori, di grandi soddisfazioni e momenti di solitudine.

Anni nei quali ho maturato piena coscienza della centralità del ruolo del dirigente nella crescita, nello sviluppo del valore delle organizzazioni e, insieme ad essa, delle persone, del capitale umano.

Vi ringrazio perciò per questo gradito invito e sento quindi molto forte l'impegno a trasferirvi le mie riflessioni, i miei pensieri sui temi dibattuti oggi.

Viviamo un'epoca di straordinaria complessità, che ci costringe a fronteggiare emergenze alle quali non eravamo più abituati: la pandemia, il conflitto armato nel cuore dell'Europa, la crisi energetica e l'impennata dei prezzi, descrivono tutti insieme una sorta di “tempesta perfetta” alla quale non eravamo preparati.

Non credo di esagerare nel dire che oggi ci troviamo in uno scenario comparabile a quello del rilancio del nostro Paese nell'immediato secondo dopoguerra. Parlo di rilancio, e non lo faccio a caso, perché così come in quell'epoca l'Italia, con coraggio, determinazione, fatica e orgoglio nazionale, diede avvio al “miracolo economico”, anche oggi abbiamo l'opportunità, io dico il dovere di crederci.

Di credere, di avere fiducia nella possibilità di ripetere quel miracolo, di costruire insieme le condizioni affinché le nuove generazioni possano guardare al futuro con positività, un futuro in cui ciascuno possa avere una parte attiva.

Questo è il tempo delle responsabilità, della necessaria consapevolezza che ciascuno di noi può e deve anteporre agli obiettivi individuali il proprio contributo alla ripartenza, il proprio convinto sostegno al rilancio del Paese.

Lo dico a Voi, dirigenti di tutti i settori pubblici e privati, nella consapevolezza del ruolo fondamentale che ricoprite nella gestione delle organizzazioni aziendali, che sono e continueranno ad essere la trave portante del nostro sistema economico.

Lo dico a Voi che, come gestori di persone, tutti i giorni vi misurate con la necessità di coltivare ed accrescere il valore del nostro “capitale umano”, la

vera ricchezza, l'autentica assicurazione sulla possibilità di costruire un futuro di fiducia e prosperità.

Si, questo è il tempo della responsabilità e lo dico a me stesso, che nella guida del Dicastero della PA ho piena coscienza di quanto un sistema burocratico efficiente e performante, riconosciuto come tale dagli utenti, sia un volano essenziale e irrinunciabile per sostenere il percorso di rilancio del nostro Paese.

Per fare questo, per fare in modo che la pubblica amministrazione venga vissuta dai cittadini, dalle imprese e dagli stessi dipendenti pubblici come opportunità, è necessario partire dalle PERSONE. E parlando di PERSONE, di risorse umane, o come si usa dire nei contesti organizzativi, di CAPITALE UMANO, vi confesso che faccio fatica a comprendere quella distinzione che spesso ricorre nella narrazione, tra aziende pubbliche e private. Non credo proprio che le persone modulino le loro aspettative o il loro modo di stare al lavoro in ragione della qualifica dell'azionista!

Ed è per questo che le linee guida del mio mandato non risentiranno del fatto che il "capitale umano" della PA sono dipendenti pubblici, piuttosto, per riprendere i valori richiamati anche in questa Assemblea, poggeranno le basi sui temi della COMPETENZA, della RESPONSABILITA' e del MERITO.

Sulla competenza, il primo punto da "aggredire" è quello della formazione. Uno snodo cruciale sul quale dobbiamo investire per rispondere al mutato contesto tecnologico che stiamo vivendo. La trasformazione digitale rende necessario ripensare processi e modelli di funzionamento. Non si tratta soltanto di realizzare investimenti in nuove dotazioni informatiche, piuttosto

e soprattutto di accompagnare la forza lavoro ad un cambiamento epocale in termini di competenza e capacità.

Non possiamo più accettare quell'assurda equazione di disoccupazione elevata, contestualmente, a centinaia di migliaia di posti vacanti sul mercato del lavoro per mancanza di competenze.

Se vogliamo creare una classe dirigente capace di guidare il Paese verso una crescita reale, dobbiamo partire dal principio.

Occorre garantire un dialogo strutturato tra tutti gli attori coinvolti nel processo di formazione. Mi riferisco alla necessità di costruire ed alimentare degli "ECOSISTEMI TERRITORIALI" in cui Scuole, Università, Aziende e Centri di innovazione possano dialogare, condividendo reciproci bisogni, promuovendo una didattica orientata alle reali esigenze del nostro sistema economico territoriale.

Per questo motivo bisogna pensare alla formazione come momento di preparazione verso una determinata attività professionale ma anche come momento di sviluppo, di aggiornamento continuo, capace di stare al passo con le continue sfide dell'innovazione.

Da qui mi ricollego al valore della responsabilità che con il merito rappresentano il Giano bifronte della formazione.

Credo che nessuno meglio di voi sappia cosa si intende per responsabilità nel contesto organizzativo.

Quando penso al ruolo del dirigente, è esattamente la "RESPONSABILITA'" il sostantivo che meglio lo descrive:

- CONSEGUIRE I RISULTATI E FARE ACCADERE LE COSE
- AGIRE CON TEMPESTIVITA'
- SAPER SUPERARE GLI SCHEMI CONSOLIDATI

ma anche, e io penso soprattutto:

- GUIDARE LE PERSONE, PROMUOVENDONE LA CRESCITA
- GENERARE OTTIMISMO, FAVORENDO LO SPIRITO DI SQUADRA
- PROMUOVERE IL VALORE DELLA RESPONSABILITA'

Francamente non vedo dove il dirigente pubblico possa o debba distinguersi dal collega del settore privato nell'essere protagonista dei processi di gestione e modernizzazione della macchina dello Stato, nello sviluppo e nella riqualificazione delle risorse umane che gli vengono affidate.

Ho lasciato da ultimo il tema del merito che oggi osservo essere alla ribalta del dibattito pubblico, con tesi ed antitesi che personalmente talvolta faccio fatica a comprendere. Mi perdonerete la semplicità del ragionamento, ma io penso che il merito vada incentivato.

Misurare il merito non significa giudicare, non implica alcuna valutazione valoriale sulla persona, ma risponde all'esigenza di comprendere la capacità di ciascuno di noi di esprimere il proprio talento, le proprie virtù. E la finalità più autentica e genuina di questo esercizio di misurazione sta nella possibilità di accrescere il contributo individuale, intervenendo sulle aree di debolezza, favorendo percorsi di crescita.

Premiare il merito non significa innescare una brutale competizione tra individui, ma al contrario è una potente leva per favorire la disponibilità a

mettersi in gioco, a risvegliare motivazione, orgoglio, senso di appartenenza.

Lavorerò, al limite delle mie capacità, per combattere quella reiterata narrazione di una PA seduta su se stessa, incapace di far crescere e attrarre talenti.

Vedete, io non sono preoccupato dai miserabili episodi dei “furbetti del cartellino”, che vanno combattuti e sanzionati, piuttosto mi procura ansia la prospettiva dell’assenteismo intellettuale, con le persone presenti negli uffici, ma prive di un’adeguata motivazione al ruolo, della giusta tensione verso il risultato.

Un modello di PA auspicabile ha bisogno del contributo di tutti.

E’ necessario descrivere e condividere obiettivi sfidanti ed avere consapevolezza che il vero cambiamento risiede nei nostri comportamenti, nelle nostre azioni quotidiane, nei compiti che svolgiamo. E tutto quanto faremo avrà un senso se, e soltanto se i nostri utenti, cittadini e imprese, lo coglieranno.

A proposito di obiettivi, avviandomi alla conclusione, oggi disponiamo di un’opportunità unica e irrinunciabile, il PNRR, le cui risorse ci consentono (direi ci sfidano) a progettare e realizzare in tempi rigorosamente stretti la modernizzazione della PA.

Questo importante impegno trova sintesi e formalizzazione nel nuovo alfabeto per la PA, 3 assi principali di intervento, 3 grandi riforme per l’attuazione del programma:

- A come ACCESSO, una profonda rivisitazione del SISTEMA DI RECLUTAMENTO, attraverso la semplificazione e digitalizzazione delle procedure, per attrarre le migliori competenze e favorire un rapido ricambio generazionale che porti la burocrazia italiana in linea con le esperienze più avanzate di altri Paesi europei.
- B come BUONA AMMINISTRAZIONE per ridurre i tempi dei procedimenti amministrativi e semplificare gli oneri sopportati da cittadini e imprese nell'accesso ai servizi, con interventi di carattere normativo e investimenti su tecnologie e digitalizzazione delle procedure.
- C come CAPITALE UMANO, che si traduce, come già detto in formazione, valorizzazione, organizzazione del lavoro e responsabilità diffuse.

E' stato fatto uno straordinario e complesso lavoro di progettazione! Ma vi voglio assicurare che ho piena coscienza del fatto che tutto questo avrà valore solo e soltanto se lo sapremo scaricare a terra, se saremo capaci di far accadere le cose!

Grazie e buon lavoro.